UKaid
from the British people

WaterAid

FAN
Freshwater Action Network

Fonds pour la gouvernance et la transparence (GTF)

Outil d'évaluation des besoins en capacité

Remerciements

Nous tenons à remercier Venkatesh Aralikatty (Coordinateur régional GTF, Réseau FAN sud de l'Asie), Ken Caplan (directeur, Building Partnerships for Development in Water and Sanitation), Papa Diouf (directeur de la cellule en charge de l'efficacité des programmes et de l'appui aux programmes et des systèmes, WaterAid au Royaume-Uni), Jean Eugène Injerona (responsable du développement institutionnel, WaterAid à Madagascar), Lourdes Garcia (Référente FAN Amérique centrale, Grupo de Promoción de Agricultura Ecológica), Gudeta Gelelcha (directeur, HOPE2020) et Saheed Mustafa (responsable des politiques publiques et des partenariats, WaterAid au Nigéria) pour leur contribution à cette publication.

À propos du programme GTF

Financé par DFID (Department for International Development) – la coopération britannique – le GTF a pour objectif de rendre les responsables des services d'approvisionnement en eau potable, d'hygiène et d'assainissement plus redevables et réactifs afin de garantir des services équitables et durables pour les populations les plus pauvres et marginalisées en Afrique, en Asie et en Amérique centrale. Le programme est implanté dans 16 pays (le Burkina Faso, l'Éthiopie, le Ghana, le Kenya, Madagascar, le Malawi, le Mali, le Nigéria, l'Ouganda, le Bangladesh, l'Inde, le Costa Rica, le Guatemala, le Honduras et le Nicaragua) avec 31 partenaires qui interviennent à différents niveaux.

Ce document a été rédigé par Tracey Keatman, Building Partnerships for Development in Water and Sanitation, pour le GTF

Août 2012

Photo de couverture : FANSA/SATHEE

Table des matières

1 Mode d'emploi de l'outil d'évaluation des besoins en capacité 3

2 Outil GTF d'évaluation des besoins en capacité à l'usage des collectivités locales 13

3 Outil GTF d'évaluation des besoins en capacité à l'usage des réseaux d'organisations de la société civile 23

4 Outil GTF d'évaluation des besoins en capacité à l'usage des organisations de la société civile et des organisations non gouvernementales 41

Annexe Les différentes catégories de l'outil d'évaluation des besoins en capacité 60

1

Mode d'emploi de l'outil d'évaluation des besoins en capacité

Consignes d'utilisation

Contexte

Le but du programme GTF est d'accroître la capacité et les ressources de 31 organisations de la société civile (OSC) et réseaux d'OSC dans 16 pays ciblés d'Afrique, d'Asie et d'Amérique centrale. Cette capacité accrue devrait leur permettre de participer de manière plus efficace à un dialogue argumenté avec les décideurs du secteur de l'eau et de l'assainissement, et de faire pression pour obtenir des services axés sur les populations les plus pauvres.

Le premier objectif du GTF est de permettre le développement « d'*OSC et réseaux d'OSC robustes et très opérationnels capables d'influencer la conception, la mise en place et l'évaluation de politiques d'AEPHA efficaces à tous les niveaux* ». Pour aider les partenaires à identifier et évaluer leurs besoins en capacité, un groupe de travail du GTF a été formé dans le but de concevoir un outil systématique d'évaluation des besoins en capacité (EBC) qui puisse être utilisé par les partenaires GTF et d'autres organisations.

Photo: FANCA/Lourdes García

Basé sur la grille d'évaluation des capacités de Mc Kinsey et ancré dans l'expérience des parties prenantes du GTF, l'EBC élaboré est conçu pour être utilisé directement par les OSC, réseaux d'OSC et autorités locales partenaires – une version distincte ayant été préparée pour chaque catégorie en tenant compte de ses besoins spécifiques. L'EBC existe en anglais, en espagnol et en français.

Ces consignes présentent une vue d'ensemble de la manière d'utiliser l'EBC en groupe. Ses caractéristiques clés sont expliquées et les principaux éléments à prendre en compte pour piloter le processus d'évaluation sont mis en évidence. Des entretiens en face-à-face seront appropriés dans certains alors qu'une enquête anonyme pourrait donner de meilleurs résultats dans d'autres. Quelle que soit l'option retenue, assurez tous ceux qui participent que la confidentialité de leurs points de vue sera respectée.

L'EBC est organisée sous la forme d'une échelle cumulative de Likert qui mesure la progression de la réflexion ou des pratiques selon quatre niveaux. La nature des activités et les compétences que les partenaires GTF doivent posséder pour avoir plus de chances de créer une organisation ou un réseau robuste, durable, influent et qui fonctionne bien sont implicites dans les définitions données pour chaque niveau.

En bref, il s'agit pour chaque catégorie et pour chaque élément de lire les définitions correspondant à chaque niveau, et de s'en servir pour déterminer où se place effectivement l'organisation. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse dans ces définitions et les niveaux ne sont pas des indicateurs de résultat. L'objectif est que les partenaires se servent des niveaux définis pour identifier où ils se situent actuellement, et de stimuler ainsi une réflexion sur ce que pourrait être un éventail idéal mais réaliste de compétences, et donc quelles améliorations il pourrait être utile d'apporter pour amener l'organisation à ce stade.

Une fois que les changements potentiels ont été déterminés, les autres colonnes – *Pourquoi avoir choisi ce niveau (motiver vos réponses) ; Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (changements souhaités) et Calendrier et implications budgétaires* – devront être remplies par ceux qui sont évalués. Les données de ces trois colonnes pourront ensuite servir à formuler et hiérarchiser des plans d'action basés sur ce qui est faisable compte tenu des ressources disponibles.

L'EBC n'est pas gravé dans le marbre. Il est conçu comme une série flexible de points de départ permettant de déclencher les discussions des personnels (ou des membres) et de l'équipe dirigeante au sein d'une entité donnée (une OSC, un réseau, etc.). Le GTF est conscient du fait que le contexte varie énormément d'un projet à l'autre au sein du programme, tout comme les structures organisationnelles et de gouvernance. En tenant compte de cela, l'EBC peut être adapté au contexte local, se limiter à certaines catégories seulement ou encore être adapté à des besoins spécifiques.

[1] Voir en Annexe 1 la liste complète des catégories et éléments inclus dans l'EBC ; les différentes catégories sont liées les unes aux autres.

[2] Le niveau 4 ne représente pas le scénario idéal mais est basé sur l'expérience des partenaires du GTF qui ont participé au groupe de travail. Si ce système de graduation laisse entendre qu'une progression est nécessaire, avec pour les participants le désir de progresser au(x) niveau(x) supérieur(s), une telle progression n'est pas forcément nécessaire ni même souhaitable en réalité. Au contraire, l'EBC est une opportunité de mener une réflexion, de discuter des normes propres à un groupe donné (ou des normes qui le satisferaient) et de hiérarchiser les activités de renforcement des capacités.

Conseils pour remplir l'EBC

L'EBC a été testé par différents partenaires GTF durant le premier trimestre 2012 en Amérique centrale, dans le Sud-est asiatique, en Afrique de l'Ouest et en Afrique australe. Les facilitateurs chargés de leur déroulement ont appris beaucoup s'agissant du **processus** qui encadre son utilisation. Les approches qu'ils ont utilisées et leurs principales recommandations sont détaillées ci-dessous.

Par où commencer ?

Avant de démarrer l'évaluation, il est essentiel d'avoir **une communication claire** en direction de tous ceux qui sont concernés (par email, téléphone, télécopie). Contactez ceux qui vont être évalués à l'avance pour les informer de l'objet de l'exercice et pour obtenir leur adhésion au processus.

Pour **gérer les attentes**, précisez clairement dès le début le temps que prendra l'évaluation, qui devra être impliqué (tout le personnel ? uniquement l'équipe dirigeante ? le conseil d'administration et le directeur général ?), quelles seront les prochaines étapes, et qui appuiera toute activité éventuelle de développement des capacités à plus long terme.

Sur la base des ressources disponibles, proposez différentes options (si possible) pour mener l'évaluation :

- Est-ce que ceux qui sont évalués préfèrent l'auto-évaluation ?
- Doit-elle avoir lieu avec un appui externe (un facilitateur externe) ? Qui doit tenir ce rôle de facilitateur ? (Un autre partenaire GTF? Un facilitateur neutre, crédible ?)

Déterminez aussi ce qui correspond le mieux à vos besoins (par rapport à la finalité de l'évaluation) et ce qui est possible compte tenu des ressources existantes et des éventuelles contraintes de temps.

> ***Aide au processus :*** Si l'option d'auto-évaluation a été retenue, assurez-vous qu'une méthode a été décidée pour collecter les résultats et le feed-back !

Quel est le public cible de l'EBC ?

Comme on l'a évoqué plus haut, l'EBC se décline en trois versions correspond aux trois catégories de partenaires GTF :

- ONG / OSC
- Réseaux d'OSC
- Collectivités territoriales

> ***EBC en pratique :*** Au niveau du GTF, WaterAid Madagascar (WAM) est la seule entité à avoir une collectivité territoriale spécifique comme partenaire. Dans ce cas, WAM se sert donc de l'outil GTF pour identifier les besoins de changement en ce qui concerne l'amélioration des relations avec les OSC. La réflexion porte sur les moyens permettant de mieux impliquer les OSC dans les décisions, dans le recueil des données et dans le suivi-évaluation.

Chaque catégorie possède une structure et des fonctions organisationnelles différentes qui nécessiteront une approche différente au niveau de l'évaluation. Les intervenants EBC doivent donc se poser les questions suivantes :

- Pour les réseaux d'OSC : Combien de membres doivent-être présents à l'évaluation ? Qui décide de ce nombre ? Le travail de préparation pour obtenir l'adhésion au processus ainsi que le temps nécessaire pour répondre aux questions pourraient être plus longs si la consultation implique tout le réseau.
- Pour les collectivités territoriales (CT) : Quel impact peut-on attendre de l'EBC en premier lieu s'agissant de modifier la structure et les stratégies de la CT ? Définir le but c'est-à-dire déterminer comment la société civile pourrait soutenir ou renforcer la CT. Selon le contexte, il est utile de commencer par s'interroger sur les aspects où l'EBC pourrait avoir le plus d'impact. Il est capital de comprendre ce qui différencie une collectivité territoriale d'une autre, en quoi elle est impactée par la décentralisation (et par conséquent quel est son degré d'autonomie, globalement et au niveau financier), et la nécessité de devoir le cas échéant dépasser les motivations personnelles ou politiques des représentants des CT

Un autre objectif du GTF étant de rendre les pouvoirs publics davantage « redevables », le GTF a intérêt à soutenir une implication des collectivités territoriales, quelle qu'en soit la forme. Cet aspect doit bien évidemment être évalué au cas par cas avec des représentants des CT disposés à y prendre part, intéressés par le processus et en capacité de s'y impliquer.

EBC en pratique : Des groupes différents peuvent mener l'évaluation ensemble. Au Nicaragua, deux groupes différents ont commencé l'EBC en même temps : une ONG (ADEMNORTE) et une organisation communautaire (le comité Eau & Assainissement de la commune de Sebaco).

Photo: WaterAid/Saheed Mustafa

Un EBC pour quoi faire ?

Définir la finalité

Différentes raisons peuvent motiver la réalisation d'une évaluation des besoins en capacité. La **finalité va influencer le processus** de mise en œuvre de l'EBC à différents niveaux : l'obtention de l'adhésion des participants, le choix de ceux qui recueillent les données, le style de facilitation, le fait que ceux qui sont évalués se sentent plus ou moins à l'aise et libres de s'exprimer, et enfin le suivi interne à l'organisation si l'EBC est utilisé pour évaluer le changement de manière continue.

> ***Aide au processus :*** Comprendre et savoir communiquer l'esprit qui anime cette démarche permettra de surmonter les inquiétudes des participants par rapport au but de l'évaluation.

Avant de commencer, assurez-vous que les participants ont bien compris la finalité de l'EBC, qui peut être l'une des suivantes :

- Décider si l'on doit apporter ou non un soutien à un nouveau partenaire ou à un partenaire existant
- Élargir le soutien aux partenaires existants ou faire évoluer leurs rôles et responsabilités ;
- Répondre à une demande d'évaluation ou d'appui au renforcement des capacités de la part d'un partenaire ;
- Se conformer aux exigences programmatiques ou de reporting, soit en tant que démarche de suivi-évaluation pour satisfaire aux obligations d'un nouveau programme, soit pour gérer des résultats insuffisants ou répondre à un manque de compétences. Attention cependant aux collègues qui pourraient vouloir participer à des activités de renforcement des capacités pour chaque nouveau programme simplement parce qu'elles existent !
- Définir une stratégie de sortie – pour mettre fin à une relation avec un partenaire soit parce qu'il ne remplit plus la fonction requise soit parce qu'il est désormais suffisamment robuste et doté de capacités suffisantes pour être autonome (c'est-à-dire utiliser l'EBC pour déterminer si les capacités ont été développées avec succès et de manière satisfaisante !)

Quand et où

Préparation de l'EBC

Si l'EBC est relativement simple à utiliser, il aborde un grand nombre de sujets et c'est un processus intensif. Les points à considérer pour la planification de l'EBC sont les suivants :

- **Calendrier** – Il faut compter en moyenne deux heures pour chaque catégorie, soit 14 heures (ou deux jours) pour l'ensemble de l'EBC. L'EBC des collectivités territoriales est plus court et prend une journée
- **Lieu** – Un lieu externe a l'avantage d'être un espace plus neutre pour les discussions autour de l'évaluation et permet de s'assurer que les participants ne sont pas trop dérangés par leurs tâches quotidiennes. Si les ressources le permettent, envisagez de réserver un lieu où les groupes peuvent aussi « réseauter » et partager d'autres activités visant à renforcer la cohésion des équipes au cours du déjeuner ou en fin de journée.
- **Moment** – Il ne sera pas forcément possible de mener l'EBC pendant les horaires habituels de bureau, surtout pour les organisations communautaires et les réseaux d'OSC. Envisagez de le programmer après le travail ou pendant le week-end pour prendre cette contrainte en compte.

- **Alignement sur les procédures et plans existants** – Dans la mesure du possible, essayez d'aligner l'EBC sur la planification stratégique du partenaire (et veillez à ce que l'évaluation n'interrompe pas les activités, notamment celles prévues sur le renforcement des capacités). S'appuyer sur les procédures et systèmes de reporting déjà en place est plus pratique, plus facile à mettre en œuvre et fait davantage sens pour les participants.
- **Compréhension du contexte** – Si on a recours à un facilitateur externe, assurez-vous avant de commencer l'évaluation qu'il dispose des informations de base sur l'organisation / le réseau, y compris sur les sujets qui peuvent nécessiter d'être appréhendés avec précaution.

> ***Aide au processus :*** Si un atelier EBC de deux jours n'est pas envisageable, on peut considérer de le diviser en sessions plus courtes d'une demi-journée à la fois étalées sur deux semaines. Attention toutefois au risque de perdre l'implication des participants !
>
> ***Aide au processus :*** Si un lieu externe coûte trop cher, envisagez la possibilité d'échanger des locaux/des bureaux avec une autre organisation.

Comment utiliser l'EBC

Chacun possède son propre style de facilitation et approchera donc l'EBC de manière différente. Sur la base de la phase pilote réalisée par le GTF, voici quelques suggestions pratiques pour utiliser l'EBC en groupe :

- **Faites une présentation simple** du GTF et de l'EBC – une fois encore, mettez en évidence le but de la démarche, qui doit y participer, le temps qu'elle prendra, et expliquez comme l'EBC est organisé (les sept catégories, la graduation, les discussions qu'il va susciter, comment remplir les colonnes vides, le niveau de soutien à leur disposition, et les prochaines étapes).
- **Encourager des échanges francs et ouverts** – Rappelez aux participants qu'il s'agit d'un processus interactif et participatif. Le facilitateur n'est pas là pour les noter : c'est leur notation qui compte.
- **Supports** – Distribuez une copie de l'EBC à chaque personne présente. Des cartes, des tableaux et des images peuvent aider à la compréhension et à visualiser comment on progresse. Prenez des photos ou faites des enregistrements vidéo si cela peut aider à documenter le processus.
- **Vérifier que tout est bien compris** – Peut-être que certains termes ou phrases ne seront pas clairs ou inadaptés au contexte. Prenez le temps de présenter chaque catégorie pour que chacun comprenne de quoi il s'agit, et reprenez la définition proposée pour chaque élément, avec ses différents niveaux. Si un niveau ne correspond à rien dans un contexte donné, modifiez la façon dont il est exprimé et révisez la définition des niveaux pour que ce soit plus adapté ou plus précis. Assurez-vous que ces modifications expriment toujours une progression objective d'un niveau à l'autre.
- **Laisser le temps de débattre** – Faites en sorte que les participants aient le temps d'échanger leurs points de vue pour que les différents aspects et facteurs impliqués dans chaque élément soient bien compris et pour arriver à un consensus sur le niveau qui décrit le mieux leur situation. Avancez lentement et encouragez la participation de tous. Soyez patient, écoutez plus et parlez moins ! Les discussions peuvent aussi servir à ancrer une compréhension plus profonde des différentes facettes du développement organisationnel – la discussion peut être le moyen de parvenir à une fin, comme faire naître une compréhension commune de la vision ou de la mission de l'organisation par exemple.

- **Gérer les désaccords** – Les discussions peuvent parfois susciter des controverses, sans possibilité de dégager un consensus. Bien que l'EBC soit une démarche participative qui privilégie le consensus, ces désaccords peuvent être plus révélateurs qu'on pourrait le penser de prime abord. Interrogez-vous sur leur origine : est-ce qu'ils révèlent un vrai problème au sein de l'organisation ou simplement le fait que personne n'a réfléchi à cette question auparavant ? La présence d'un facilitateur externe peut être utile dans ce cas pour identifier le problème ; il peut éventuellement intervenir pour proposer une notation sur la base de ce qu'il ou elle a entendu.
- **Gérer des dynamiques complexes** – L'EBC couvre certains sujets sensibles, en particulier pour l'équipe dirigeante. Si c'est plus facile, réorganisez les catégories dans un ordre différent en commençant par celles qui semblent les plus évidentes ou moins sujettes à controverse. Indiquez clairement que certains thèmes abordés par la suite seront plus difficiles à traiter et sensibles, en rappelant que l'idée est de contribuer au développement de l'organisation, pas de faire naître des divisions. Si certains sujets provoquent trop de désaccords, vous pouvez envisager de les aborder d'une autre manière dans le cadre d'un questionnaire anonyme ou d'une autre méthode de recueil des données.
- **Documenter l'issue des discussions** – Une fois que l'on a décidé du niveau à attribuer et qu'il a été indiqué dans la colonne *Pourquoi avoir choisi cette notation ?*, ajoutez à votre réponse les éléments qui justifient ce choix. Ensuite, dans la colonne *Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (changements souhaités)* les participants à l'évaluation doivent identifier le niveau auquel ils souhaiteraient parvenir dans un monde idéal (ce niveau pouvant être le même que celui auquel ils se sont déjà placés). Ces réponses montrent le but qu'ils souhaitent atteindre, les actions nécessaires pour y parvenir, qui peut soutenir le processus, etc. La dernière colonne est consacrée au *Calendrier et implications budgétaires*. Est-ce que ces actions auront un coût ? Sur quelle l'échelle de temps peut-on envisager les changements nécessaires ? On peut pour terminer définir un plan d'action à partir des informations tirées de ces colonnes.

Aide au processus : Pour briser la glace au départ, vous pouvez par exemple poser la question « Pour vous, c'est quoi une bonne organisation » ? Cela permet d'impliquer les participants dans la conversation, d'établir le contact avec le facilitateur et de mettre chacun plus à l'aise. Une partie des catégories concernées par l'EBC devraient alors commencer à émerger tout naturellement. N'attendez pas davantage des autres que ce que vous attendez de vous-même ou de votre propre organisation !

Aide au processus : La lecture de chaque définition peut être faite à voix haute par ceux qui font l'évaluation, et pas uniquement par le facilitateur. Demandez aux participants de se relayer : cela permet à chacun de se familiariser davantage avec l'EBC, mais aussi potentiellement d'aider à se l'approprier et à rester impliqué !

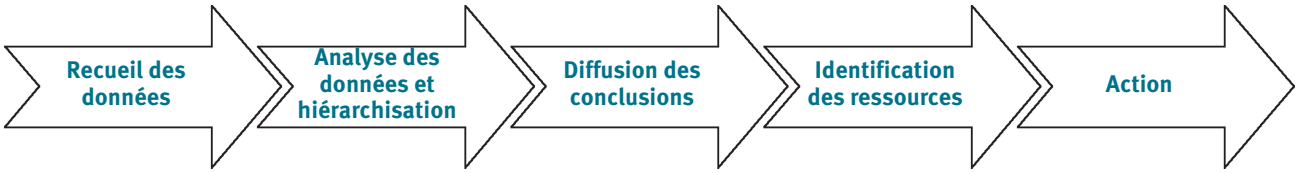
Aide au processus : Demandez dès le départ aux participants de décider de la façon de gérer les désaccords. Demandez-leur : « Que se passe-t-il si nous n'arrivons pas à nous mettre d'accord ? Est-ce qu'on accepte tous l'idée qu'on peut ne pas être d'accord ? »

Aide au processus : Vous prenez trop de temps ? Pensez à former de petits groupes dont chacun est représentatif de l'organisation, en leur demandant de se focaliser sur différentes catégories de l'EBC. Chaque groupe peut ensuite présenter ses conclusions et son analyse aux autres groupes pour validation finale par l'ensemble des participants.

Et après ?

Traitement des données et gestion des résultats escomptés

Une fois que l'EBC est terminé, un processus doit être mis en place pour réunir les données et les analyser, hiérarchiser les besoins de développement des capacités, et **élaborer un plan de développement des capacités** pour répondre aux besoins prioritaires. Ce processus doit être décidé avec ceux qui sont évalués, une fois que l'EBC est terminé.



Hiérarchisation – Un diagramme en « araignée » est utile pour présenter les résultats de l'EBC à ceux qui ont participé à l'évaluation de manière visuelle. Il peut également servir comme axe central des discussions et être conservé pour servir de référence lors de futures évaluations pour constater la progression enregistrée. Dessinez 7 « araignées », avec une patte pour chaque élément de la catégorie concernée. Graduez cette patte de 1 à 4, en plaçant le 4 au bout de la patte vers l'extérieur. Les participants peuvent ensuite placer les notes correspondant à chaque élément sur les pattes, ce qui leur permet de visualiser sous forme de diagramme là où ils se situent pour chaque catégorie, et de mettre en lumière d'éventuelles lacunes.

Étapes suivantes – L'élaboration d'un plan de développement des capacités assorti d'un budget peut contribuer à relier l'EBC aux prochaines étapes concrètes. Il montre par ailleurs que le processus a été utile, illustre l'engagement des décideurs et des dirigeants et contribue à maintenir la dynamique engagée.

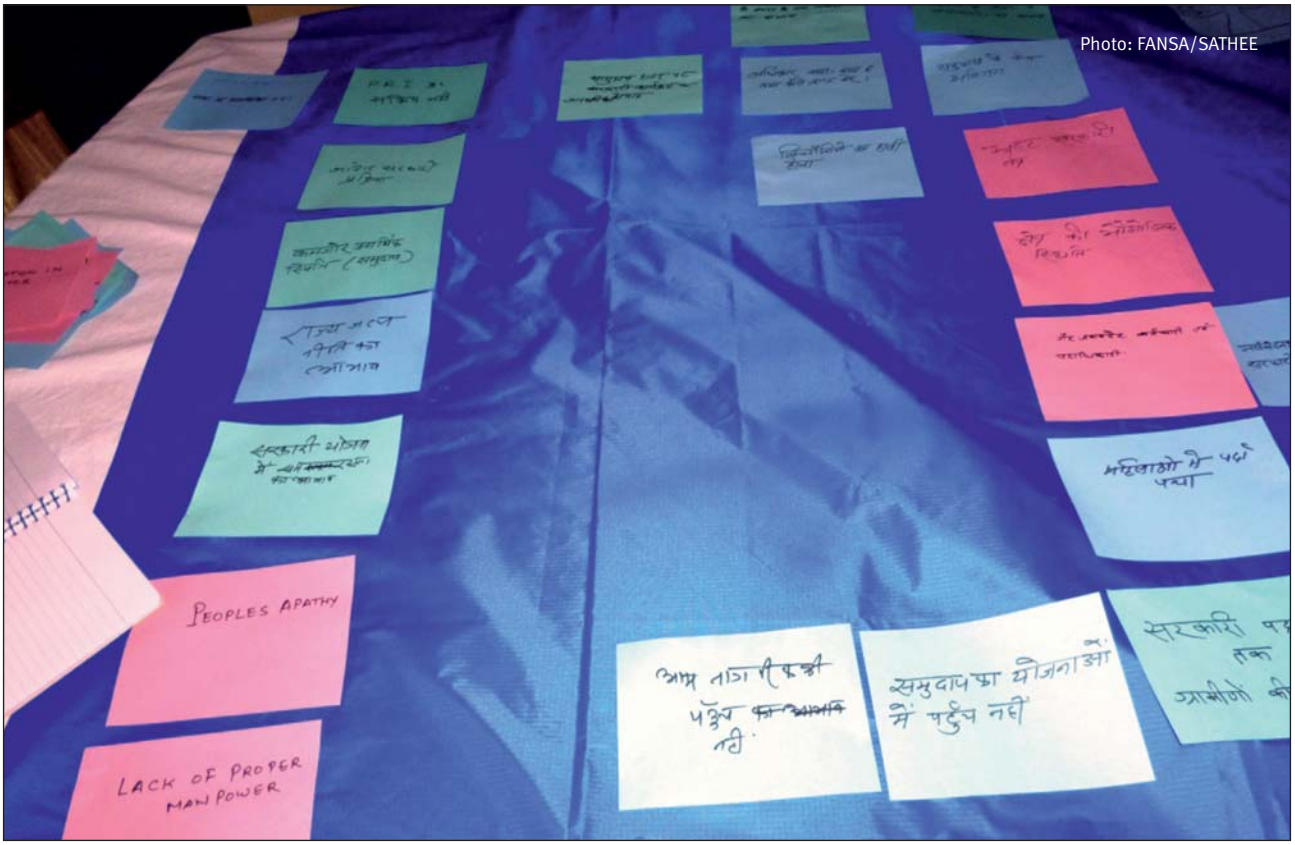


Photo: FANSA/SATHEE

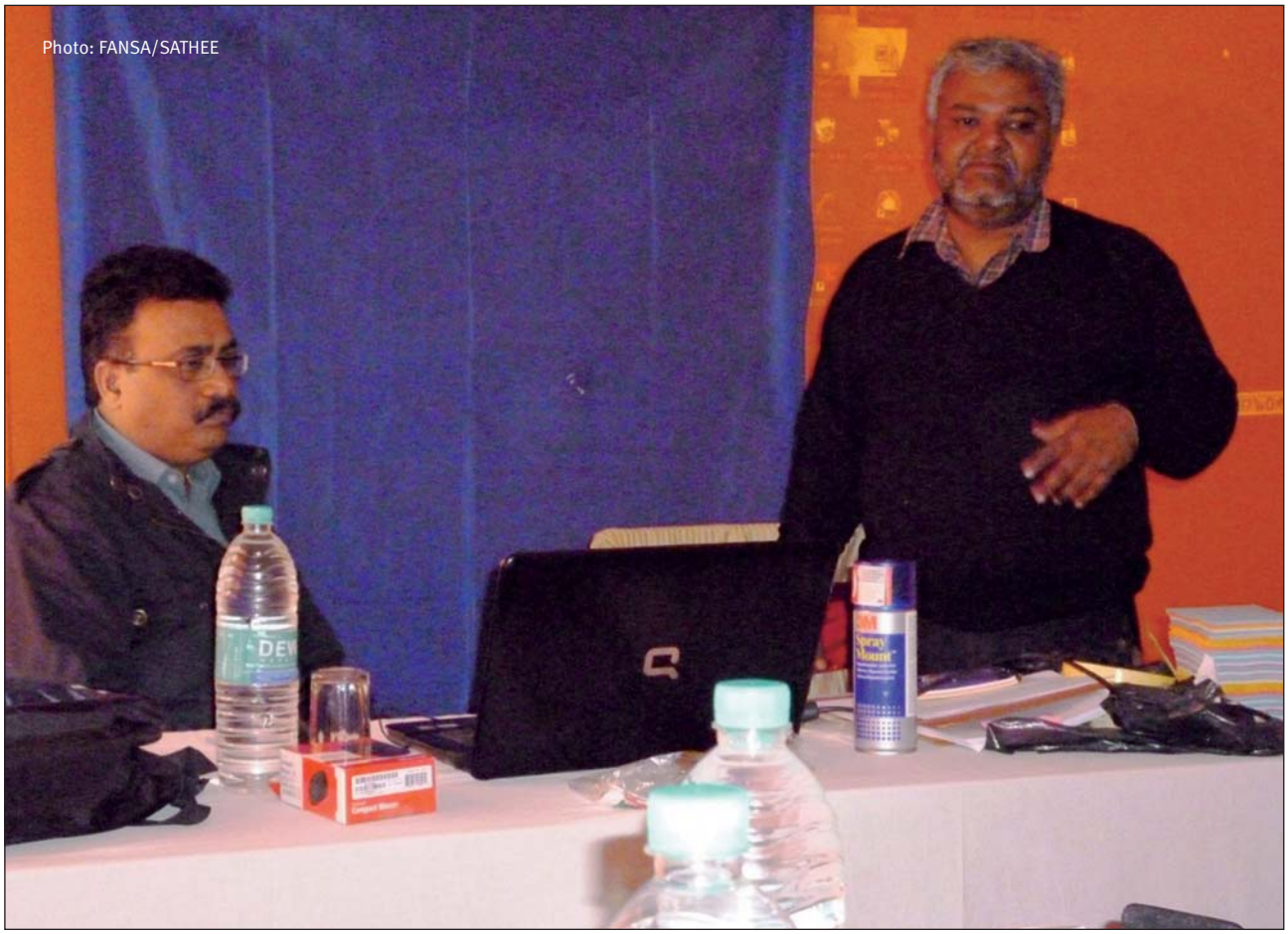


Photo: FANSA/SATHEE

L'évaluation en tant que processus contenu – L'EBC peut servir à évaluer des capacités initiales, la démarche pouvant être répétée périodiquement pour mesurer l'évolution/la progression en matière de renforcement des capacités. Décidez avec les participants si ce processus sera mené chaque année ou à intervalle régulier. L'aspect sur lequel se focalisera l'EBC pourra être différent d'une année à l'autre. On pourra s'intéresser au départ à l'évolution des structures de gouvernance de l'organisation puis évoluer avec le temps vers la capacité d'influence. Utilisé de cette manière, l'EBC peut faire partie des outils de suivi-évaluation permettant de mesurer la progression globale.

2 Outil GTF d'évaluation des besoins en capacité à l'usage des collectivités locales

I. Stratégie

Une stratégie organisationnelle est un plan général ou une série de plans dont le but est de réaliser la mission, la vision et les objectifs de l'organisation. Les stratégies s'échelonnent généralement sur plusieurs années – par exemple une stratégie à long terme qui précise les activités de plaidoyer d'un réseau d'OSC. Dans le cadre de la stratégie générale, on définit le plus souvent des objectifs spécifiques, décidés d'un commun accord et assortis de délais sur lesquels on peut s'appuyer pour évaluer les progrès et les résultats obtenus. Certains objectifs peuvent être ambitieux et avoir une portée significative tandis que d'autres se focalisent sur le maintien du *statu quo*. Une stratégie précise orientera les activités de l'organisation et son potentiel de croissance.

I. Stratégie	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Stratégie globale	Stratégie inexistante, ou incohérente (composée en grande partie d'initiatives éparpillées)	1) Une stratégie existe, est plus ou moins liée à la mission, à la vision et aux objectifs d'ensemble ; elle manque de cohérence ou n'est pas facile à mettre en œuvre	1) Une stratégie cohérente a été élaborée et est reliée à la mission et à la vision mais n'est pas complètement prête à être mise en œuvre ; 2) la stratégie est connue de la majorité	1) Stratégie claire, cohérente, portant sur le moyen et long terme, qui peut être mise en œuvre et qui est reliée à la mission globale, à la vision et aux objectifs d'ensemble ; 2) la stratégie est connue de la majorité ; 3) et contribue systématiquement à guider le comportement quotidien			

Objectifs/ cibles visées	Les objectifs sont : inexistants ou peu nombreux ; trop vagues ou confus ; trop faciles ou bien impossibles à atteindre	1) Des objectifs réalistes existent pour certains domaines clés, et sont globalement alignés sur les aspirations et la stratégie ; ils manquent peut-être d'ambition ou de jalons intermédiaires ; ils se focalisent surtout sur les données de départ (*inputs*);	1) Objectifs chiffrés, raisonnables mais ambitieux pour la plupart des domaines ; 2) reliés aux aspirations et à la stratégie ; focalisés principalement sur les résultats produits ; fixés généralement par année mais sans forcément inclure de jalons intermédiaires ;	1) Nombre limité d'objectifs de performance chiffrés, réellement exigeants dans tous les domaines 2) focalisés sur les résultats et effets, étroitement liés aux aspirations et à la stratégie et incluent des jalons annuels ; 3) les personnels ont systématiquement intégré les cibles et travaillent à leur atteinte			
Pertinence et intégration du programme	Les principaux programmes et services sont vaguement définis et ne reflètent pas clairement la mission et les objectifs	1) La plupart des programmes et services sont généralement bien définis et peuvent être reliés à la mission et aux objectifs mais les programmes peuvent être quelque peu éparpillés, sans intégration globale	1) Les principaux programmes et services sont bien définis et alignés sur la mission et les objectifs ; 2) les offres programmatiques sont bien articulées dans le cadre d'une stratégie clairement définie	1) Tous les programmes et services sont bien définis et pleinement alignés sur la mission et les objectifs ; 2) les offres programmatiques sont clairement reliées les unes aux autres et à la stratégie globale ; 3) des synergies entre programmes ont été définies			
Extension et transposition du programme	Pas d'évaluation de la possibilité d'étendre les programmes existants ; capacité limitée de passage à grande échelle ou de transposition des programmes existants	1) Évaluation limitée de la possibilité d'étendre les programmes existants et par conséquent, capacité partielle de passage à grande échelle ou de transposition	1) Évaluation occasionnelle de la possibilité d'étendre les programmes existants et ; 2) globalement, capacité pour passer à grande échelle, capitaliser ou transposer les programmes existants	1) Évaluation fréquente de la possibilité d'étendre les programmes existants ; 2) capacité à capitaliser de manière efficace et efficiente les programmes existants et 3) à les développer pour répondre aux besoins des usagers potentiels des services ailleurs			

Mise en place de nouveaux programmes	Capacité limitée de mise en place de nouveaux programmes ou bien nouveaux programmes créés en grande partie en réponse à la disponibilité des financements	1) Capacité limitée d'évaluation et de modification des programmes existants et/ou de création de nouveaux programmes	1) Évaluation occasionnelle et capacité avérée pour modifier et affiner les programmes existants 2) et créer de nouveaux programmes	1) Évaluation continue pour répondre aux usagers et ajustements effectués en conséquence ; 2) capacité et propension à créer de nouveaux programmes innovants pour les usagers/existants ou de nouveaux usagers ; 3) gisement permanent de nouvelles idées			

II. Compétences organisationnelles

Le fonctionnement efficace d'une organisation requiert de nombreuses compétences et aptitudes – de la recherche de financements à la gestion financière en passant par le plaidoyer et la gestion des membres du réseau, etc. Il est important d'identifier les compétences nécessaires pour exécuter la stratégie, et de faire en sorte que l'organisation y ait accès, soit en s'appuyant sur le personnel existant, soit en faisant appel à une aide externe. Lorsque les compétences adéquates sont en place, une organisation peut par ailleurs développer sa capacité à analyser la manière dont elle est en train d'exécuter sa stratégie et à évaluer ses propres résultats par rapport à sa base de compétences. Autre compétence vitale, la capacité à appréhender le contexte au sein duquel intervient l'organisation et à cartographier les principales parties prenantes.

II. Compétences organisationnelles	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Évaluation et analyse des résultats et ajustement des programmes	Évaluation et suivi très limités du niveau des résultats, la plupart des évaluations étant basées sur des résultats tangibles ou des données anecdotiques	1) Résultats et progression partiellement mesurés et suivis par le recueil régulier de données solides sur les activités programmatiques et résultats, et utilisation occasionnelle de ces données en interne	1) Résultats et progression suivis et mesurés à l'aide de différents indicateurs mesurant les effets tangibles et intangibles ; 2) comparés à ceux d'autres collectivités territoriales de manière occasionnelle	1) Résultats et progression suivis et mesurés à l'aide de différents indicateurs mesurant les effets tangibles et intangibles de multiples façons ; 2) régulièrement comparés à ceux d'autres collectivités territoriales ; 3) existence d'un plan d'évaluation à long terme pour examen externe			
Compréhension du contexte et de la contribution des parties prenantes concernées	Connaissance et compréhension très limitées des autres acteurs et du contexte local	1) Connaissance de base des acteurs et du contexte local mais capacité limitée à adapter son comportement en conséquence	1) Solide connaissance des acteurs et du contexte local ; 2) Bonne capacité à adapter son comportement en conséquence	1) Excellente connaissance des acteurs et du contexte local ; 2) Analyses régulières effectuées ; 3) Capacité affinée et propension systématique à adapter son comportement en conséquence			

Planification stratégique globale (financière, opérationnelle et liée aux ressources humaines)	Capacité et propension limitées à élaborer des plans ; lorsqu'ils existent, ils ne sont pas stratégiques, utiles ou ne dépassent pas des objectifs à court terme	1) Capacité et propension partielles à élaborer des plans stratégiques directeurs qui n'orientent que partiellement les budgets, les RH et les décisions opérationnelles	1) Capacité et propension partielles à élaborer des plans stratégiques directeurs ; 2) le plan stratégique oriente clairement au moins un des aspects suivants : budgets, RH ou décisions opérationnelles	1) Capacité et propension à élaborer et affiner des plans concrets et réalistes ; 2) expertise interne dans tous les domaines de la planification ; 3) processus régulier de planification stratégique qui oriente les budgets, les RH et les décisions opérationnelles			
Développement et entretien des partenariats/ alliances	Recours limité aux partenariats et alliances avec des organisations différentes	1) Premiers pas vers l'établissement de liens et la collaboration avec d'autres organisations pertinentes	1) Quelques relations clés fructueuses effectivement établies ; 2) avec des parties prenantes pertinentes	1) Relations étroites, fructueuses et à fort impact établies 2) avec un éventail de parties prenantes pertinentes ; 3) liens ancrés dans une collaboration stable, inscrite sur le long terme et qui apporte des bénéfices mutuels			
Présence et implication de la population locale	Présence non reconnue ou n'étant généralement pas considérée comme positive	1) Présence bénéficiant d'une certaine reconnaissance et généralement considérée comme positive au sein de la communauté	1) Organisation relativement bien connue de la population locale ou dans le secteur, 2) la communauté au sens large (dont certaines personnes influentes) est impliquée de façon constructive dans des espaces de concertation officiels/ mécanismes de recours existants	1) Organisation largement connue au niveau de la communauté au sens large ; 2) perçue comme activement engagée et très réactive ; 3) de nombreux membres représentant la communauté élargie (dont beaucoup de personnes influentes) sont impliqués de façon active et constructive dans des espaces de concertation officiels/mécanismes de recours existants)			

Bénévoles	Capacité ou intérêt limité pour provoquer des offres d'aide spontanée ou avoir recours aux bénévoles	1) Recours aux bénévoles au cas par cas	1) Recours aux bénévoles organisé de façon relativement claire ; 2) à différents niveaux (appui aux projets locaux, dans les bureaux, présence auprès de la population) au service des différents objectifs stratégiques plus larges	1) Stratégie et des consignes claires concernant le recours aux bénévoles : 2) à différents niveaux ; 3) se traduit en une contribution solide à l'action menée			

III. Systèmes et infrastructure

Il s'agit des processus, des procédures et des systèmes qui sont mis en place pour gérer le fonctionnement d'une organisation de manière cohérente. Sont inclus les éléments tangibles et l'infrastructure (les locaux, le matériel informatique, les assurances, etc.) mais aussi les systèmes plus intangibles comme les mécanismes décisionnels et les modes de délégation en interne. De nombreux éléments de cette catégorie sont reliés entre eux.

III. Systèmes et infra-structure	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Cadre décisionnel	Décisions prises en grande partie au cas par cas et de manière informelle par une seule personne et/ou par la personne qui est disponible	1) Le processus décisionnel est relativement bien établi mais connaît fréquemment des ratés et devient informel	1) Un cadre/des systèmes décisionnels clairs et plutôt formalisés ; 2) la transmission des décisions se fait généralement bien mais pourrait être améliorée	1) Un cadre/des systèmes décisionnels clairs et formalisés ; 2) qui impliquent une participation aussi large et appropriée que possible ; 3) Transmission/ interprétation des décisions			
Gestion des opérations financières	Activités financières de base effectuées	1) Opérations financières transparentes, traitées de manière claire, systématique, et documentée, avec un suivi pour permettre de valider les budgets	1) Des contrôles internes officiels encadrent toutes les opérations financières (système complet de traçabilité et de comptabilité) ; 2) Attention portée à la gestion de la trésorerie	1) Systèmes robustes de contrôle en place qui encadrent toutes les opérations financières ; 2) Intégration aux budgets, aux décisions, aux objectifs organisationnels ; 3) Gestion active de la trésorerie			
Gestion des savoirs	Pas de système formalisé de recueil et de documentation du savoir interne	1) Des systèmes existent dans quelques domaines mais sont difficiles à utiliser ou pas suffisamment complets pour avoir un impact	1) Des systèmes existent pour la plupart des domaines et sont relativement faciles à utiliser et complets mais 2) ils ne sont connus que de quelques-uns, OU sont utilisés uniquement de manière occasionnelle	1) Systèmes bien conçus, complets et faciles à utiliser pour la plupart des domaines ; 2) connus d'un grand nombre d'individus dans l'organisation ; 3) souvent utilisés			

Communication externe	Pas de système institutionnalisé de communication des progrès ou des messages à un public plus large	1) Existence de certains systèmes (site web, newsletter, etc.) mais faible diffusion et ciblage seulement partiel	1) Des systèmes existent, sont utilisés et ciblés ; 2) Une stratégie est en place pour communiquer à un large public et recueillir un feed-back	1) Des systèmes existent, sont bien utilisés et ciblés ; 2) Une stratégie est en place pour communiquer à un large public et recueillir un feed-back ; 3) Capacité à individualiser intégralement les messages en fonction du public visé			
Infrastructure (adéquation et lieu d'implantation des bureaux, TIC, dont équipement et logiciels informatiques, courriel, bases de données, etc.)	Infrastructure matérielle, de recueil des données et de communication inadéquate, ce qui résulte en une perte évidente d'efficacité et d'efficience, avec un impact sur l'image de l'organisation et le moral du personnel	L'espace de travail (lieu, dimension-nement des bureaux, etc.), le recueil des données (pour étayer les rapports et générer de la connaissance) et les systèmes de commun-ication sont élémentaires mais suffisent pour répondre aux besoins les plus importants et immédiats de l'organisation	En améliorant légèrement l'équipement, la logistique, etc., l'espace de travail, le recueil des données et l'infrastructure de communication peuvent généralement fonctionner suffisamment bien pour répondre aux besoins de la collectivité territoriale	Infrastructure matérielle, de recueil des données et de communication tout à fait adéquate et qui contribue clairement à l'efficacité et à l'efficience de la collectivité territoriale			
Prise en charge des questions juridiques et des contentieux	L'organisation n'anticipe pas les problèmes juridiques, mais identifie l'aide requise et traite les problèmes au cas par cas quand ils surviennent	1) Une aide juridique est identifiée et à disposition, et utilisée en fonction des besoins au cas par cas	1) Un appui juridique est disponible régulièrement et consulté au cours de la planification ; 2) Gestion régulière des risques juridiques et révision occasionnelle des polices d'assurance	1) Infrastructure juridique bien développée, efficace et efficiente en interne pour couvrir tous les besoins courants ; 2) Accès supplémentaire à une expertise externe générale et spécialisée en cas d'évènement exceptionnel ; 3) Gestion continue des risques juridiques et révision régulière des polices d'assurance			

IV. Structure organisationnelle

On présente ici la façon dont les différentes composantes qui forment l'organisation interagissent les unes avec les autres à tous les niveaux – un organigramme va par exemple permettre de visualiser les liens entre ces composantes et préciser leurs interdépendances. En pratique, le rôle et les responsabilités de chaque composante doivent être clairement définis pour garantir la coordination et la synergie de l'ensemble. Les individus font partie de cette structure, et doivent également avoir des fonctions et des fiches de poste précises.

IV. Structure organisa-tionnelle	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Coordination entre les fonctions	Les différents programmes et services de l'organisation fonctionnent en vase clos ; coordination très limitée ou qui fonctionne mal entre eux	1) Définition précise de la façon dont les services doivent travailler ensemble ; quelques éléments attestant que ces modalités fonctionnent	1) Les interactions entre les différents programmes et services sont généralement bonnes : 2) Mutualisation partielle des ressources	1) Tous les programmes et services fonctionnent ensemble de façon efficace 2) en partageant l'information et les ressources ; 3) Peu de problèmes de coordination			
Adéquation entre postes et fonctions organisationnelles	Absence de postes créés pour remplir différents rôles (maire, conseillers, gestion des programmes, etc.) ; rôles et responsabilités peu clairs qui se chevauchent beaucoup ; pas de fiches de poste	1) Certains postes clés sont bien définis et sont assortis de fiches de poste sommaires	1) Des postes existent pour la plupart des fonctions principales, mais il en manque encore quelques-uns ; 2) Les postes clés sont pour la plupart bien définis et assortis de fiches de poste mais quelques responsabilités ne sont pas claires ou bien certains rôles et responsabilités se chevauchent	1) À chaque fonction clé correspond un poste ; 2) La plupart des individus ont un rôle bien défini avec des tâches précises et une ligne hiérarchique clairement établie, et peu de chevauchement ; 3) Les fiches de poste sont actualisées pour permettre l'évolution et l'épanouissement des personnels			

V. Culture

La culture d'une organisation comprend les coutumes, les rituels et les valeurs que partagent tous ses membres, des éléments que tout nouveau membre doit comprendre et accepter. Cela peut aller d'un code vestimentaire commun à la perception de ce qu'est la ponctualité. La culture de l'organisation peut être développée de manière positive pour encourager la diversité et une communication ouverte. Cela vaut tout particulièrement pour les organisations fonctionnant en réseau où les interactions entre membres sont le moteur du réseau et la clé de son efficacité.

V. Culture	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Partage des valeurs, références et pratiques	Pas de socle commun définissant les convictions, valeurs pratiques ou références partagées au sein de la collectivité territoriale (traditions, règles non écrites, mémoire collective, personnes exemplaires, symboles, langue, code vestimentaire, etc.)	1) Socle commun de convictions, références et pratiques de base partagé par certains groupes au sein de la collectivité territoriale mais qui n'est pas partagé par tous	1) Socle commun de convictions, références et pratiques de base partagé par beaucoup ; 2) Les convictions sont en accord avec le but que s'est fixé la collectivité territoriale et parfois exploitées	1) Socle commun de convictions, références et pratiques de base partagé par tous ; 2) donne aux individus un sentiment d'appartenance ; 3) les convictions sont en accord avec le but que s'est fixé la collectivité territoriale et exploitées pour produire un impact			

3 Outil GTF d'évaluation des besoins en capacité à l'usage des réseaux d'organisations de la société civile

I. Aspirations

Les aspirations incluent la mission, la vision et les objectifs d'ensemble d'une organisation. Ces éléments soulignent les tâches ou les fonctions spécifiques qu'elle entend remplir et la vision qui encadre ces tâches et fonctions. La vision exprime la finalité et les objectifs définis par l'organisation et contribue à orienter sa stratégie.

I. Aspirations	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Mission	Absence de mission écrite ou bien la mission manque de clarté ou de spécificité	1) Mission exprimée en partie et reflète les valeurs et la finalité (mais peut manquer de clarté ou être rarement utilisée)	1) Mission clairement exprimée qui reflète les valeurs et la finalité ; 2) Utilisée fréquemment par certains	1) Mission clairement exprimée qui reflète les valeurs et la finalité ; 2) utilisée largement 3) par l'ensemble du réseau			
Vision – clarté	Compréhension peu partagée de ce que l'e réseau aspire à devenir ou à accomplir au-delà de l'énoncé de la mission	1) Quelques notions claires ou spécifiques de ce que le réseau aspire à devenir ou à accomplir (mais manque de spécificité ou de clarté ou n'est le fruit d'un large consensus entre les membres)	1) Compréhension claire et spécifique de ce que le réseau aspire à devenir ou à accomplir ; 2) souvent utilisée pour orienter les actions et fixer les priorités	1) Compréhension claire, spécifique et impérieuse de ce que le réseau aspire à devenir ou à accomplir; 2) largement partagée par les membres du réseau ; 3) utilisée sytémati-quement pour orienter les actions et fixer les priorités			

Vision – audace	Absence de vision clairement articulée	1) Une vision existe mais ne réussit pas à incarner une perspective d'avenir capable d'inspirer	1) La vision se distingue par l'une des deux caractéristiques suivantes : a) une perspective d'avenir porteuse d'inspiration ou b) elle est exigeante mais atteignable	1) La vision incarne une perspective d'avenir porteuse d'inspiration ; 2) est exigeante ; 3) atteignable			
Objectifs d'ensemble	La vision (si elle existe) ne se traduit pas explicitement en une série limitée d'objectifs concrets, bien qu'il existe peut-être une connaissance globale (mais incohérente et imprécise) des objectifs d'ensemble et de ce qu'ils visent à accomplir	1) La vision se traduit par une série d'objectifs concrets mais il manque **au moins deux** des 4 caractéristiques suivantes : a) clarté b) audace c) chiffrage d) échelle de temps pour évaluer leur atteinte	1) La vision se traduit par une série d'objectifs concrets mais il manque **au moins une** des 4 caractéristiques suivantes : a) clarté b) audace c) chiffrage d) échelle de temps pour évaluer leur atteinte clarté ; 3) objectifs connus	1) La vision se traduit par une série précise et ambitieuse d'objectifs concrets assortis de délais et mesurables que le réseau vise à atteindre ; 2) les objectifs sont largement connus et 3) utilisés **systématiquement** pour orienter les actions et fixer les priorités			

II. Stratégie

Une stratégie organisationnelle est un plan général ou une série de plans dont le but est de réaliser la mission, la vision et les objectifs de l'organisation. Les stratégies s'échelonnent généralement sur plusieurs années – par exemple une stratégie à long terme qui précise les activités de plaidoyer d'un réseau d'OSC. Dans le cadre de la stratégie générale, on définit le plus souvent des objectifs spécifiques, décidés d'un commun accord et assortis de délais sur lesquels on peut s'appuyer pour évaluer les progrès et les résultats obtenus. Certains objectifs peuvent être ambitieux et avoir une portée significative tandis que d'autres se focalisent sur le maintien du *statu quo*. Une stratégie précise orientera les activités de l'organisation et son potentiel de croissance.

II. Stratégie	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Stratégie globale	Stratégie inexistante, ou incohérente (composée en grande partie d'initiatives éparpillées)	1) Une stratégie existe, plus ou moins reliée à la mission, à la vision et aux objectifs d'ensemble mais manque de cohérence ou n'est pas facile à mettre en œuvre	1) Une stratégie cohérente a été élaborée et est reliée à la mission et à la vision mais n'est pas complètement prête à être mise en œuvre ; 2) la stratégie est connue de la majorité	1) Stratégie claire, cohérente, portant sur le moyen et long terme, qui peut être mise en œuvre et qui est reliée à la mission globale, à la vision et aux objectifs d'ensemble ; 2) la stratégie est connue de la majorité ; 3) et contribue systématiquement à guider le comportement quotidien			

Objectifs/ cibles visées	Les objectifs sont : inexistants ou peu nombreux ; trop vagues ou confus ; trop faciles ou bien impossibles à atteindre	1) Des objectifs réalistes existent pour certains domaines clés, et sont globalement alignés sur les aspirations et la stratégie mais ils manquent peut-être d'ambition ou de jalons intermédiaires et se focalisent surtout sur les données de départ (*inputs*)	1) Objectifs chiffrés, raisonnables mais ambitieux pour la plupart des domaines ; 2) reliés aux aspirations et à la stratégie mais focalisés principalement sur les résultats produits ; fixés généralement par année mais sans forcément inclure de jalons intermédiaires	1) Nombre limité d'objectifs de performance chiffrés, réellement exigeants dans tous les domaines 2) focalisés sur les résultats et effets, étroitement liés aux aspirations et à la stratégie et incluent des jalons annuels ; 3) les membres ont systématiquement intégré les cibles et travaillent à leur atteinte			
Pertinence et intégration du programme	Les principaux programmes et services sont vaguement définis et ne reflètent pas clairement la mission et les objectifs	1) La plupart des programmes et services sont généralement bien définis et peuvent être reliés à la mission et aux objectifs mais les programmes peuvent être quelque peu éparpillés, sans intégration globale	1) Les principaux programmes ou les activités de plaidoyer sont bien définis et alignés sur la mission et les objectifs ; 2) les offres programmatiques sont bien articulées dans le cadre d'une stratégie clairement définie	1) Tous les programmes et activités de plaidoyer sont bien définis et pleinement alignés sur la mission et les objectifs ; 2) les offres programmatiques sont clairement reliées les unes aux autres et à la stratégie globale ; 3) la synergie entre programmes est définie			
Extension et transposition du programme	Pas d'évaluation de la possibilité d'étendre les programmes existants ; capacité limitée de passage à grande échelle ou de transposition des programmes existants	1) Évaluation limitée de la possibilité d'étendre les programmes existants et par conséquent, capacité partielle de passage à grande échelle ou de transposition	1) Évaluation occasionnelle de la possibilité d'étendre les programmes existants et ; 2) globalement, capacité pour passer à grande échelle, capitaliser ou transposer les programmes existants	1) Évaluation fréquente de la possibilité d'étendre les programmes existants ; 2) capacité à capitaliser de manière efficace et efficiente les programmes existants et 3) à les développer pour répondre aux besoins identifiés concernant d'autres cibles et thèmes potentiels de plaidoyer			

Mise en place de nouveaux programmes	Capacité limitée de mise en place de nouveaux programmes ou bien nouveaux programmes créés en grande partie en réponse à la disponibilité des financements	1) Capacité limitée d'évaluation et de modification des programmes existants et/ou de création de nouveaux programmes	1) Évaluation occasionnelle avec les membres et capacité avérée pour modifier et affiner les programmes existants 2) et créer de nouveaux programmes	1) Évaluation continue avec les membres pour répondre aux besoins de plaidoyer et ajustements effectués en conséquence ; 2) capacité et propension à créer de nouveaux programmes innovants pour les membres existants ou de nouveaux membres ; 3) gisement permanent de nouvelles idées			
Modèle de financement	Fortement dépendant de quelques bailleurs, appartenant essentiellement à une même catégorie (fonds publics, fondations ou particuliers)	1) Accès à de multiples sources de financement (fonds publics, fondations, entreprises, particuliers) avec seulement quelques financeurs de chaque catégorie	1) Un portefeuille robuste de bailleurs issus de diverses catégories avec clarté par rapport à la relation entre les adhésions et financement du réseau ; 2) un certain niveau de protection contre l'instabilité des marchés (quelques réserves) ou quelques activités rémunératrices stables	1) Financement très diversifié provenant de sources multiples ; 2) protection efficace contre l'instabilité potentielle des marchés et/ou activités rémunératrices stables ; 3) le plan de gestion des risques identifie une stratégie de sortie claire et transparente si le modèle ne fonctionne plus			
Mobilisation des pouvoirs publics (à tous les niveaux : local, central, régional/ fédéral)	Compréhension limitée de la façon de travailler avec les pouvoirs publics et de les influencer	1) Compréhension partielle de la nécessité d'ancrer les programmes dans l'action gouvernementale mais pas de stratégie claire sur la façon de s'y prendre	1) Compréhension claire de la nécessité d'ancrer les programmes et/ou les acquis dans l'action gouvernementale 2) bons contacts ou bonnes relations avec les partenaires gouvernementaux	1) Stratégie claire, cohérente et bien comprise pour travailler avec et/ou influencer les pouvoirs publics ; 2) bonnes relations ou relations étroites avec les partenaires gouvernementaux ; 3) corpus de données et messages adaptés			

III. Compétences organisationnelles

Le fonctionnement efficace d'une organisation requiert de nombreuses compétences et aptitudes – de la recherche de financements à la gestion financière en passant par le plaidoyer et la gestion des membres du réseau, etc. Il est important d'identifier les compétences nécessaires pour exécuter la stratégie, et de faire en sorte que l'organisation y ait accès, soit en s'appuyant sur le personnel existant, soit en faisant appel à une aide externe. Lorsque les compétences adéquates sont en place, une organisation peut par ailleurs développer sa capacité à analyser la manière dont elle est en train d'exécuter sa stratégie et à évaluer ses propres résultats par rapport à sa base de compétences. Autre compétence vitale, la capacité à appréhender le contexte au sein duquel intervient l'organisation et à cartographier les principales parties prenantes.

III. Compétences organisationnelles	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Évaluation et analyse des résultats et ajustement des programmes	Évaluation et suivi très limités du niveau des résultats, la plupart des évaluations étant basées sur des résultats tangibles ou des données anecdotiques	1) Résultats et progression partiellement mesurés et suivis par le recueil régulier de données solides sur les activités programmatiques et résultats, et utilisation occasionnelle de ces données en interne	1) Résultats et progression suivis et mesurés à l'aide de différents indicateurs mesurant les effets tangibles et intangibles ; 2) comparés à ceux d'autres réseaux de manière occasionnelle	1) Résultats et progression suivis et mesurés à l'aide de différents indicateurs mesurant les effets tangibles et intangibles de multiples façons ; 2) régulièrement comparés à ceux d'autres réseaux ; 3) existence d'un plan d'évaluation à long terme pour examen externe			
Compréhen-sion du contexte et de la contribution des parties prenantes concernées	Connaissance et compréhension très limitées des autres acteurs et du contexte local	1) Connaissance de base des acteurs et du contexte local mais capacité limitée à adapter son comportement en conséquence	1) Solide connaissance des acteurs et du contexte local ; 2) Capacité partielle à adapter son comportement en conséquence	1) Excellente connaissance des acteurs et du contexte local ; 2) Analyses régulières effectuées ; 3) Capacité affinée et propension systématique à adapter son comportement en conséquence			

Planification stratégique globale (financière, opérationnelle et liée aux ressources humaines)	Capacité et propension limitées à élaborer des plans ; lorsqu'ils existent, ils ne sont pas stratégiques, utiles ou ne dépassent pas des objectifs à court terme	1) Capacité et propension partielles à élaborer des plans stratégiques directeurs qui n'orientent que partiellement les budgets, les RH et les décisions opérationnelles	1) Capacité et propension partielles à élaborer des plans stratégiques directeurs ; 2) le plan stratégique oriente clairement au moins un des aspects suivants : budgets, RH ou décisions opérationnelles	1) Capacité et propension à élaborer et affiner des plans concrets et réalistes ; 2) expertise interne dans tous les domaines de la planification ; 3) processus régulier de planification stratégique qui oriente les budgets, les RH et les décisions opérationnelles			
Fundraising/ Recherche de financement	Compétences généralement très faibles pour la recherche de fonds et manque d'expertise ; les pratiques en la matière et les budgets ne sont pas liés au coût réel des activités	1) Les principaux besoins de recherche de fonds sont couverts en combinant les compétences des membres et expertise internes et l'accès partiel à une expertise externe	1) Les besoins réguliers de recherche de fonds sont adéquatement pris en charge grâce aux compétences bien développées des membres 2) accès occasionnel à une expertise externe	1) Compétences des membres très développées pour couvrir tous les besoins réguliers ; 2) Accès à une expertise interne et/ou externe pour les besoins exceptionnels supplémentaires 3) mise en œuvre de méthodes innovantes pour obtenir des financements			
Développement et entretien du réseau	Le réseau comprend peu de membres ou des membres peu actifs, et communication limitée au sein du réseau	1) Diversité des membres avec une bonne communication au sein du réseau qui permet d'impliquer les autres et de préserver leur engagement	1) La diversité des membres encourage d'autres organisations à rejoindre le réseau ; 2) le partage des acquis est encouragé	1) Membres de qualité au comportement cohérent ; 2) capables de communiquer et de partager les acquis au sein du réseau ; 3) réactifs aux besoins des membres			

Présence et implication de la population locale	Présence non reconnue ou n'étant généralement pas considérée comme positive	1) Présence bénéficiant d'une certaine reconnaissance et généralement considérée comme positive au sein de la communauté	1) Réseau relativement bien connu de la population locale ou dans le secteur, 2) la communauté au sens large (dont certaines personnes influentes) est impliquée de façon constructive	1) Réseau largement connu au niveau de la communauté au sens large ; 2) perçu comme activement engagé et très réactif ; 3) de nombreux membres représentant la communauté élargie (dont beaucoup de personnes influentes) sont impliqués de façon active et constructive (comité de pilotage, campagnes)			
Influence au niveau de l'élaboration des politiques	Peu de capacité ou méconnaissance des possibilités d'influer sur l'élaboration des politiques	1) Conscience des possibilités d'influer sur l'élaboration des politiques et certaines compétences pour participer aux discussions sur les politiques	1) Pleine conscience des possibilités d'influer sur l'élaboration des politiques ; 2) et fait partie des quelques réseaux activement engagés dans les débats de fond au plan régional/fédéral ou national	1) Influence efficace et proactive sur l'élaboration des politiques au plan régional/fédéral et national ; 2) volonté de participer aux vrais débats de fond et en étant souvent sollicité pour le faire : 3) en étant parfois à l'origine des discussions			

IV. Ressources humaines

Des modalités de gouvernance claires et efficaces sont essentielles au fonctionnement interne d'une organisation. Cela implique que les effectifs sont suffisants et que les principales fonctions sont prises en charge. Cela signifie aussi que l'encadrement et l'équipe de direction sont en place, compétents et soutiennent leurs équipes. « Les ressources humaines », ce sont les individus qui encadrent ou travaillent pour une organisation mais aussi les processus mis en œuvre pour les aider et les accompagner dans le développement de leurs compétences pour qu'ils remplissent au mieux leurs fonctions et progressent sur le plan individuel et professionnel.

IV. Ressources humaines	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Effectifs *(Ne sont concernés que les réseaux dotés d'un secrétariat)*	Nombreux postes vacants ou mal pourvus ; fort taux de rotation du personnel et/ou d'absentéisme	1) La plupart des fonctions critiques sont pourvues	1) Presque tous les postes sont pourvus ; 2) peu de problèmes liés à la rotation du personnel, à l'absentéisme ou au moral du personnel	1) Tous les postes sont pourvus ; 2) pas de problèmes liés à la rotation du personnel ou à l'absentéisme ; 3) bon moral du personnel et motivation pour rester			
Conseil administration (CA)/ comité de pilotage Composition/ implication *Remarque : La sélection au sein des réseaux se fait souvent par auto-sélection/en se portant volontaire*/vote des membres	Diversité limitée des membres en termes de domaines d'exercice et d'expertise ; rareté des réunions et/ou faible taux de présence Incapacité à éviter la mise en place d'une hiérarchie et la prise de contrôle par quelques membres du réseau plus importants, plus influents ou mieux dotés financièrement	1) Domaines d'exercice relativement diversifiés ; réunions régulières, constructives où le taux de présence est généralement satisfaisant	1) Domaines d'exercice et d'expertise divers ; 2) réunions régulières constructives, bien préparées avec un taux de présence systématiquement satisfaisant	1) Membres reflétant une large expertise liée aux différentes fonctions et contenus programmatiques, présence de quelques personnalités ; 2) Expérience avérée de la gestion des problèmes du réseau et forte volonté de les résoudre ; 3) les membres se rencontrent régulièrement, bon taux de présence, réunions fréquentes des sous-comités spécialisés			

Conseil Administration/ comité de pilotage Implication et soutien	Donne peu d'orientation et de soutien au leadership (coordinateur ou Secrétariat) ; soutien essentiellement 'rassurant'	1) Informé de toutes les questions 'matérielles' en temps et en heure, ses réponses et ses décisions étant activement sollicitées pour faciliter l'orientation	1) Donne des orientations et un soutien au leadership program-matique ; 2) pleinement informé de toutes les questions clés ; on accorde une grande valeur à sa contribution et aux réponses apportées	1) Fixe un cap précis et apporte un appui au leadership des programmes en étant impliqué en tant que ressource stratégique ; 2) la communication entre le CA/comité de pilotage et le leadership reflète un respect mutuel et la reconnaissance des rôles/responsabilités : 3) une volonté partagée de servir au mieux les intérêts du réseau			
Directeur/ Équipe dirigeante **Passion et vision, qualités relationnelles, sens de l'analyse, de la stratégie, des questions financières** *Remarque : Dépend de la nature/du rôle du Secrétariat ou du comité*	Faible niveau d'engagement et d'énergie ; manque de respect envers les autres et mal à l'aise dans les situations complexes et ambiguës	1) Engagement et énergie visibles et capacité à analyser une stratégie à défaut de savoir l'élaborer	1) Énergique en sachant inspirer les autres, engagé, motive les autres et affiche une volonté de progresser, 2) assimile rapidement des données complexes afin d'élaborer des stratégies robustes au niveau financier et des autres impacts	1) Énergie contagieuse, qui inspire les autres et sait les motiver, engagé, possède des qualités relationnelles remarquables pour gérer les hommes/équipes ; 2) articule avec force et conviction ses idées et la voie pour y parvenir ; 3) élabore des options stratégiques saines du point de vue financier et identifie les bénéfices, risques et mesures d'atténuation de ces risques qui en découlent			
Expérience et notoriété	Expérience limitée de la gestion d'un réseau	1) Petite expérience de la gestion d'un réseau OU quelques compétences pertinentes dans d'autres domaines	1) Expérience notable de la gestion d'un réseau ; 2) nombreuses compétences pertinentes dans d'autres domaines ;	1) Grande expérience de la gestion d'un réseau combinée à une connaissance étendue et profonde du secteur ; 2) nombreuses compétences spécifiques dans d'autres domaines ; 3) reconnu à l'échelle nationale comme leader dans un secteur donné			

Équipe dirigeante et personnel **Dépendance vis-à-vis du directeur** *Remarque : le leadership d'un réseau ne repose généralement pas sur une seule personne*	Très fortement dépendant de celui qui dirige (le réseau cesserait d'exister en son absence)	1) Très dépendant vis-à-vis de celui qui dirige (le réseau continuerait d'exister en son absence mais probablement sous une forme différente)	1) Dépendance limitée vis-à-vis de celui qui dirige ; 2) le réseau continuerait de fonctionner de la même manière en son absence mais certains domaines comme la recherche de fonds ou les opérations en souffriraient de manière significative pendant la période de transition	1) Besoin mais pas de dépendance vis-à-vis de celui qui dirige ; 2) on peut s'attendre à une transition en douceur pour le nouveau leader ; le fundraising et les opérations devraient continuer sans difficultés majeures ; 3) plusieurs membres du réseau peuvent potentiellement lui succéder ou assurer l'intérim			
Équipe dirigeante/ Comité de pilotage du réseau	Ses membres montrent peu de diversité en termes de profil professionnel et d'expérience avec des capacités limitées pour occuper les fonctions actuelles	1) Une certaine diversité dans les profils et parcours professionnels de ses membres qui possèdent un éventail adéquat de compétences	1) Bonne diversité des profils et parcours professionnels de ses membres qui possèdent un bon éventail de compétences ; 2) Solides antécédents en matière d'acquisition de compétences et de développement personnel	1) Individus reflétant des profils et parcours professionnels divers, et apportant un large éventail de compétences ; 2) la plupart sont très capables, énergiques, et engagés par rapport à la mission et la stratégie ; 3) très désireux d'apprendre et de progresser, et d'assumer davantage de responsabilités			
Personnel du Secrétariat – Capacité à remplir les différents rôles de façon à couvrir tous les aspects des opérations	Capacités limitées ; Fiabilité incertaine, faiblesse au niveau de la motivation, de l'engagement et du moral	1) Capacités adéquates et, globalement, personnel fiable et loyal	1) Groupe d'individus très capable ; 2) fiable, loyal et très impliqué dans la réussite du réseau	1) Groupe d'individus extrêmement capable ; 2) fiable, loyal et très impliqué dans la réussite du réseau en allant souvent au-delà de ce qui lui est demandé ; 3) les bénévoles sont très bien encadrés et contribuent à la réussite de l'organisation			

Bénévoles	Capacité (ou intérêt) limité pour provoquer des offres d'aide spontanée ou avoir recours aux bénévoles	1) Recours aux bénévoles au cas par cas	1) Recours aux bénévoles organisé de façon relativement claire ; 2) à différents niveaux (appui aux projets locaux, CA ou dans les bureaux) au service des différents objectifs stratégiques plus larges	1) Stratégie et des consignes claires concernant le recours aux bénévoles : 2) à différents niveaux ; 3) se traduit en une contribution solide à l'action du réseau			

V. Systèmes et infrastructure

Il s'agit des processus, des procédures et des systèmes qui sont mis en place pour gérer le fonctionnement d'une organisation de manière cohérente. Sont inclus les éléments tangibles et l'infrastructure (les locaux, le matériel informatique, les assurances, etc.) mais aussi les systèmes plus intangibles comme les mécanismes décisionnels et les modes de délégation en interne. De nombreux éléments de cette catégorie sont reliés entre eux.

V. Systèmes et infra-structure	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Systèmes de planification, suivi et évaluation (PSE) – en lien avec les objectifs et activités (par exemple besoins en plaidoyer), ainsi que les budgets	PSE effectué uniquement au cas par cas	1) PSE effectué régulièrement et s'appuie sur certaines données collectées systématiquement	1) PSE effectué régulièrement 2) existence d'un mécanisme de feed-back pour alimenter le processus de planification en fonction des besoins et l'améliorer	1) Systèmes de PSE réguliers, robustes et intégrés, associés à une planification ponctuelle en fonction des besoins ; 2) certaines données sont collectées (bases de référence) et 3) utilisées systématiquement comme feed-back pour améliorer la planification			
Cadre décisionnel	Décisions prises en grande partie au cas par cas et de manière informelle par une seule ou quelques personnes au nom du réseau	1) Le processus décisionnel est relativement bien établi mais connaît souvent des ratés et devient informel	1) Un cadre/des systèmes décisionnels clairs et plutôt formalisés ; 2) la transmission des décisions se fait généralement bien à, travers le réseau mais pourrait être améliorée	1) Un cadre/des systèmes décisionnels clairs et formalisés ; 2) qui impliquent une participation aussi large et appropriée que possible ; 3) Transmission/ interprétation des décisions			

Gestion des opérations financières	Activités financières de base effectuées (traitement des dons et subventions avec accusé de réception, paiement des factures, justificatifs recueillis et conservés)	1) Opérations financières transparentes, traitées de manière claire, systématique, et documentée, avec un suivi pour permettre de valider les budgets	1) Des contrôles internes officiels encadrent toutes les opérations financières (système complet de traçabilité et de comptabilité) ; 2) Attention portée à la gestion de la trésorerie	1) Systèmes robustes de contrôle en place qui encadrent toutes les opérations financières ; 2) Intégration aux budgets, aux décisions, aux objectifs organisationnels ; 3) Gestion active de la trésorerie			
Gestion des ressources humaines *Remarque : S'applique au personnel des Secrétariats, au coordinateur, etc. si le réseau en est doté*	Évolution de carrière standardisée sans prise en compte du développement personnel des individus ; formation, accompagnement et feed-back inexistants ou très limités	1) Quelques procédures officielles encadrant le recrutement, l'évolution et la rétention du personnel sont en place avec une démarche élémentaire concernant la formation et l'évaluation individuelle	1) Le recrutement, le développement et la rétention des personnels clés sont prioritaires ; 2) Les systèmes encadrant la formation, la rotation des personnels, l'accompagnement, le feed-back et l'évaluation des résultats sont institutionnalisés et viennent appuyer le développement individuel des personnels	1) Le recrutement, le développement personnalisé et la rétention de tous les personnels sont prioritaires ; 2) Les systèmes encadrant la formation, la rotation des personnels, l'accompagnement, le feed-back et l'évaluation des résultats sont institutionnalisés et viennent appuyer le développement individuel des personnels ; 3) De nombreux éléments d'un système incitatif existent, et ont un impact évident sur la motivation du personnel			
Gestion des savoirs *Remarque : Dépend des axes prioritaires du réseau, des méthodes qui encadrent le dialogue entre membres et les processus pour recueillir et partager les acquis ;*	Pas de système formalisé de recueil et de documentation du savoir et des acquis du réseau	1) Des systèmes existent dans quelques domaines mais sont difficiles à utiliser ou pas suffisamment complets pour avoir un impact	1) Des systèmes existent pour la plupart des domaines et sont relativement faciles à utiliser et complets mais 2) ils ne sont connus que de quelques membres du réseau OU sont utilisés uniquement de manière occasionnelle	1) Systèmes bien conçus, complets et faciles à utiliser pour la plupart des domaines ; 2) connus d'un grand nombre de membres du réseau ; 3) souvent utilisés par différents membres			

Communication externe	Pas de système institutionnalisé de communication des progrès ou des messages à un public plus large	1) Existence de certains systèmes (site web, newsletter, etc.) mais faible diffusion et ciblage seulement partiel	1) Des systèmes existent, sont utilisés et ciblés ; 2) Une stratégie est en place pour communiquer à un large public et recueillir un feed-back	1) Des systèmes existent, sont bien utilisés et ciblés ; 2) Une stratégie est en place pour communiquer à un large public et recueillir un feed-back ; 3) Capacité à individualiser intégralement les messages en fonction du public visé			
Infrastructure (adéquation et lieu d'implantation des bureaux, TIC, dont équipement et logiciels informati-ques, courriel, bases de données, etc.)	Infrastructure matérielle, de recueil des données et de communication inadéquate, ce qui résulte en une perte évidente d'efficacité et d'efficience, avec un impact sur l'image de l'organisation et le moral du personnel	L'espace de travail (lieu, dimension-nement des bureaux, etc.), le recueil des données (pour étayer les rapports et générer de la connaissance) et les systèmes de communication sont élémentaires mais suffisent pour répondre aux besoins les plus importants et immédiats de l'organisation	En améliorant légèrement l'équipement, la logistique, etc., l'espace de travail, le recueil des données et l'infrastructure de communication peuvent généralement fonctionner suffisamment bien pour répondre aux besoins de l'organisation	Infrastructure matérielle, de recueil des données et de communication tout à fait adéquate et qui contribue clairement à l'efficacité et à l'efficience du réseau			
Prise en charge des questions juridiques et des contentieux	Le réseau n'anticipe pas les problèmes juridiques, mais identifie l'aide requise et traite les problèmes au cas par cas quand ils surviennent	1) Une aide juridique est identifiée et à disposition, et utilisée en fonction des besoins au cas par cas	1) Un appui juridique est disponible régulièrement et consulté au cours de la planification ; 2) Gestion régulière des risques juridiques et révision occasionnelle des polices d'assurance	1) Infrastructure juridique bien développée, efficace et efficiente en interne pour couvrir tous les besoins courants ; 2) Accès supplémentaire à une expertise externe générale et spécialisée en cas d'évènement exceptionnel ; 3) Gestion continue des risques juridiques et révision régulière des polices d'assurance			

VI. Structure organisationnelle

On présente ici la façon dont les différentes composantes qui forment l'organisation interagissent les unes avec les autres à tous les niveaux – un organigramme va par exemple permettre de visualiser les liens entre ces composantes et préciser leurs interdépendances. En pratique, le rôle et les responsabilités de chaque composante doivent être clairement définis pour garantir la coordination et la synergie de l'ensemble. Les individus font partie de cette structure, et doivent également avoir des fonctions et des fiches de poste précises.

Vi. Structure organisationnelle	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Gouvernance du conseil d'administration (CA) ou du comité de pilotage	Le conseil d'administration/ le comité de pilotage n'examine pas les budgets ou les audits en détail, ne fixe pas d'objectifs de résultats, ne demande pas de comptes au directeur général (DG) ou ne fonctionne pas conformément aux procédures officielles ; la répartition des fonctions entre la direction, les responsables des aspects financiers et le conseil d'administration n'est pas clairement définie	1) Les missions du CA/comité de pilotage sont clairement définies Il fonctionne conformément aux statuts notamment pour l'examen des budgets et fixe parfois des orientations et des objectifs pour l'organisation	1) Les missions du CA/comité de pilotage sont clairement définies. Son fonctionnement est satisfaisant, notamment en ce qui concerne l'examen des budgets, les audits et les obligations déclaratives ; 2) La taille du CA est raisonnable, avec un processus de nomination des membres clairement établi	1) Les missions du CA sont clairement définies. Son fonctionnement est satisfaisant, notamment en ce qui concerne l'examen des budgets, les audits, les conflits d'intérêt et les obligations déclaratives ; 2) Sa taille est généralement établie dans un souci d'efficacité optimale, avec un processus de nomination des membres clairement établi ; 3) soutient et gère activement les objectifs et cibles assignés au DG			

Schéma organisationnel	Les rôles et responsabilités des entités qui constituent le réseau (siège, Secrétariat, antennes régionales et locales) ne sont pas formalisés ou sont imprécis ; absence d'organigramme général	1) Les rôles et responsabilités des différentes entités qui constituent le réseau sont formalisés pour la plupart mais ne reflètent pas nécessairement sa réalité	1) Les rôles et responsabilités des différentes entités qui constituent le réseau sont formalisés et définis mais ne reflètent pas nécessairement sa réalité ; 2) L'organigramme général est complet mais obsolète	1) Les rôles et responsabilités de toutes les entités qui constituent le réseau sont formalisés et clairs ; 2) se complètent mutuellement ; 3) L'organigramme général est complet et reflète la réalité			
Coordination entre les fonctions	Les différents programmes et cellules du réseau fonctionnent en vase clos ; coordination très limitée ou qui fonctionne mal entre eux	1) Définition précise de la façon dont les différentes cellules doivent travailler ensemble ; quelques éléments attestant que ces modalités fonctionnent	1) Les interactions entre les différents programmes et cellules du réseau sont généralement bonnes : 2) Mutualisation partielle des ressources	1) Tous les programmes et cellules du réseau fonctionnent ensemble de façon efficace 2) en partageant l'information et les ressources ; 3) Peu de problèmes de coordination			
Adéquation entre postes et fonctions organisation-nelles *Remarque : Si le réseau emploie des salariés (Secrétariat, coordinateur, etc.)*	Absence de postes créés pour remplir différents rôles (coordinateur, comptable, responsable des adhérents) ; rôles et responsabilités peu clairs qui se chevauchent beaucoup ; pas de fiches de poste	1) Certains postes clés sont bien définis et sont assortis de fiches de poste sommaires	1) Des postes existent pour la plupart des fonctions principales, mais il en manque encore quelques-uns ; 2) Les postes clés sont pour la plupart bien définis et assortis de fiches de poste mais quelques responsabilités ne sont pas claires ou bien certains rôles et responsabilités se chevauchent	1) À chaque fonction clé correspond un poste ; 2) La plupart des individus ont un rôle bien défini avec des tâches précises et une ligne hiérarchique clairement établie, et peu de chevauchement ; 3) Les fiches de poste sont actualisées pour permettre l'évolution et l'épanouissement des personnels			

VII. Culture

La culture d'une organisation comprend les coutumes, les rituels et les valeurs que partagent tous ses membres, des éléments que tout nouveau membre doit comprendre et accepter. Cela peut aller d'un code vestimentaire commun à la perception de ce qu'est la ponctualité. La culture de l'organisation peut être développée de manière positive pour encourager la diversité et une communication ouverte. Cela vaut tout particulièrement pour les organisations fonctionnant en réseau où les interactions entre membres sont le moteur du réseau et la clé de son efficacité.

VII. Culture	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Partage des valeurs, références et pratiques	Pas de socle commun définissant les convictions et valeurs, pratiques ou références partagées (traditions, règles non écrites, mémoire collective, personnes exemplaires, symboles, langue, code vestimentaire, etc.)	1) Socle commun de convictions, références et pratiques de base pour certains groupes du réseau mais qui n'est pas partagé par tous ;	1) Socle commun de convictions, références et pratiques de base partagé par beaucoup ; 2) Les convictions sont en accord avec le but que s'est fixé le réseau et parfois exploitées	1) Socle commun de convictions, références et pratiques de base; 2) donne aux membres un sentiment d'appartenance ; 3) les convictions sont en accord avec le but que s'est fixé le réseau et exploitées pour produire un impact			
Culture d'ouverture où la diversité des points de vue est bienvenue	Un espace de dialogue existe peut-être mais les points de vue divergents sont perçus comme des menaces ; 'culture du silence'	1) Un espace de dialogue existe ; éléments attestant que la consultation a un impact sur le réseau	1) Des espaces de dialogue sont organisés régulièrement pour partager les acquis/échanger ; 2) Culture profession-nelle d'un vrai échange de points de vue par la participation	1) Espace de dialogue régulier pour partager/ capitaliser ; 2) Culture professionnelle de l'écoute, de la concertation, et tentatives claires pour établir un consensus ; 3) Les différents points de vue contribuent aux décisions stratégiques			

4 Outil GTF d'évaluation des besoins en capacité à l'usage
des organisations de la société civile et des organisations non gouvernementales

I. Aspirations

Les aspirations incluent la mission, la vision et les objectifs d'ensemble d'une organisation. Ces éléments soulignent les tâches ou les fonctions spécifiques qu'elle entend remplir et la vision qui encadre ces tâches et fonctions. La vision exprime la finalité et les objectifs définis par l'organisation et contribue à orienter sa stratégie.

I. Aspirations	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Mission	Absence de mission écrite ou bien la mission manque de clarté ou de spécificité	1) Mission exprimée en partie et reflète les valeurs et la finalité (mais peut manquer de clarté ou être rarement utilisée)	1) Mission clairement exprimée qui reflète les valeurs et la finalité ; 2) Utilisée fréquemment par certains	1) Mission clairement exprimée qui reflète les valeurs et la finalité ; 2) utilisée largement 3) par l'ensemble de l'organisation			
Vision – clarté	Compréhension peu partagée de ce que l'organisation aspire à devenir ou à accomplir au-delà de l'énoncé de la mission	1) Quelques notions claires ou spécifiques de ce que l'organisation aspire à devenir ou à accomplir ; manque de spécificité ou de clarté	1) Compréhension claire et spécifique de ce que l'organisation aspire à devenir ou à accomplir ; 2) souvent utilisée pour orienter les actions et fixer les priorités	1) Compréhension claire, spécifique et impérieuse de ce que l'organisation aspire à devenir ou à accomplir; 2) largement partagée au sein de l'organisation ; 3) utilisée sytémati-quement pour orienter les actions et fixer les priorités			

Vision – audace	Absence de vision clairement articulée	1) Une vision existe mais ne réussit pas à incarner une perspective d'avenir capable d'inspirer	1) La vision se distingue par l'une des deux caractéristiques suivantes : a) une perspective d'avenir porteuse d'inspiration ou b) elle est exigeante mais atteignable	1) La vision incarne une perspective d'avenir porteuse d'inspiration ; 2) est exigeante ; 3) atteignable			
Objectifs d'ensemble	La vision (si elle existe) ne se traduit pas explicitement en une série limitée d'objectifs concrets, bien qu'il existe peut-être une connaissance globale (mais incohérente et imprécise) des objectifs d'ensemble et de ce qu'ils visent à accomplir	1) La vision se traduit par une série d'objectifs concrets mais il manque **au moins deux** des 4 caractéristiques suivantes : a) clarté b) audace c) chiffrage d) échelle de temps pour évaluer leur atteinte	1) La vision se traduit par une série d'objectifs concrets mais il manque **au moins une** des 4 caractéristiques suivantes : a) clarté b) audace c) chiffrage d) échelle de temps pour évaluer leur atteinte clarté ; 3) objectifs connus	1) La vision se traduit par une série précise et ambitieuse d'objectifs concrets assortis de délais et mesurables que l'organisation vise à atteindre ; 2) les objectifs sont largement connus et 3) utilisés **systématiquement** pour orienter les actions et fixer les priorités			

II. Stratégie

Une stratégie organisationnelle est un plan général ou une série de plans dont le but est de réaliser la mission, la vision et les objectifs de l'organisation. Les stratégies s'échelonnent généralement sur plusieurs années – par exemple une stratégie à long terme qui précise les activités de plaidoyer d'un réseau d'OSC. Dans le cadre de la stratégie générale, on définit le plus souvent des objectifs spécifiques, décidés d'un commun accord et assortis de délais sur lesquels on peut s'appuyer pour évaluer les progrès et les résultats obtenus. Certains objectifs peuvent être ambitieux et avoir une portée significative tandis que d'autres se focalisent sur le maintien du *statu quo*. Une stratégie précise orientera les activités de l'organisation et son potentiel de croissance.

II. Stratégie	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Stratégie globale	Stratégie inexistante, ou incohérente (composée en grande partie d'initiatives éparpillées)	1) Une stratégie existe sans être clairement reliée à la mission, à la vision et aux objectifs d'ensemble ; elle manque de cohérence ou n'est pas facile à mettre en œuvre	1) Une stratégie cohérente a été élaborée et est reliée à la mission et à la vision mais n'est pas complètement prête à être mise en œuvre ; 2) la stratégie est connue de la majorité	1) Stratégie claire, cohérente, portant sur le moyen et long terme, qui peut être mise en œuvre et qui est reliée à la mission globale, à la vision et aux objectifs d'ensemble ; 2) la stratégie est connue de la majorité ; 3) et contribue systématiquement à guider le comportement quotidien			

Objectifs/ cibles visées	Les objectifs sont : inexistants ou peu nombreux ; trop vagues ou confus ; trop faciles ou bien impossibles à atteindre	1) Des objectifs réalistes existent pour certains domaines clés, et sont globalement alignés sur les aspirations et la stratégie ; ils manquent peut-être d'ambition ou de jalons intermédiaires ; ils se focalisent surtout sur les données de départ (*inputs*)	1) Objectifs chiffrés, raisonnables mais ambitieux pour la plupart des domaines ; 2) reliés aux aspirations et à la stratégie ; focalisés principalement sur les résultats produits ; fixés généralement par année mais sans forcément inclure de jalons intermédiaires ;	1) Nombre limité d'objectifs de performance chiffrés, réellement exigeants dans tous les domaines 2) focalisés sur les résultats et effets, étroitement liés aux aspirations et à la stratégie et incluent des jalons annuels ; 3) les personnels ont systématiquement intégré les cibles et travaillent à leur atteinte			
Pertinence et intégration du programme	Les principaux programmes et services sont vaguement définis et ne reflètent pas clairement la mission et les objectifs	1) La plupart des programmes et services sont généralement bien définis et peuvent être reliés à la mission et aux objectifs mais les programmes peuvent être quelque peu éparpillés, sans intégration globale	1) Les principaux programmes et services sont bien définis et alignés sur la mission et les objectifs ; 2) les offres programmatiques sont bien articulées dans le cadre d'une stratégie clairement définie	1) Tous les programmes et services sont bien définis et pleinement alignés sur la mission et les objectifs ; 2) les offres programmatiques sont clairement reliées les unes aux autres et à la stratégie globale ; 3) la synergie entre programmes est définie			

Extension et transposition du programme	Pas d'évaluation de la possibilité d'étendre les programmes existants ; capacité limitée de passage à grande échelle ou de transposition des programmes existants	1) Évaluation limitée de la possibilité d'étendre les programmes existants et par conséquent, capacité partielle de passage à grande échelle ou de transposition	1) Évaluation occasionnelle de la possibilité d'étendre les programmes existants et ; 2) globalement, capacité pour passer à grande échelle, capitaliser ou transposer les programmes existants	1) Évaluation fréquente de la possibilité d'étendre les programmes existants ; 2) capacité à capitaliser de manière efficace et efficiente les programmes existants et 3) à les développer pour répondre aux besoins des usagers potentiels des services ailleurs			
Mise en place de nouveaux programmes	Capacité limitée d'évaluation et de mise en place de nouveaux programmes ou bien nouveaux programmes créés en grande partie en réponse à la disponibilité des financements	1) Capacité limitée d'évaluation et de modification des programmes existants et/ou de création de nouveaux programmes	1) Évaluation occasionnelle et capacité avérée pour modifier et affiner les programmes existants 2) et créer de nouveaux programmes	1) Évaluation continue pour répondre aux besoins des bénéficiaires et ajustements effectués en conséquence ; 2) capacité et propension à créer de nouveaux programmes innovants pour les bénéficiaires existants ou de nouveaux bénéficiaires ; 3) gisement permanent de nouvelles idées			

Modèle de financement	Fortement dépendant de quelques bailleurs, appartenant essentiellement à une même catégorie (fonds publics, fondations ou particuliers)	1) Accès à de multiples sources de financement (fonds publics, fondations, entreprises, particuliers) avec seulement quelques financeurs de chaque catégorie	1) Un portefeuille robuste de bailleurs issus de diverses catégories ; 2) un certain niveau de protection contre l'instabilité des marchés (quelques réserves) ou quelques activités rémunératrices stables 1) Financement très diversifié provenant de sources multiples ;	2) protection efficace contre l'instabilité potentielle des marchés et/ou activités rémunératrices stables ; 3) le plan de gestion des risques identifie une stratégie de sortie claire et transparente si le modèle ne fonctionne plus			
Mobilisation des pouvoirs publics (à tous les niveaux : local, central, régional/ fédéral)	Compréhension limitée de la façon de travailler avec les pouvoirs publics et de les influencer	1) Compréhension partielle de la nécessité d'ancrer les programmes dans l'action gouvernementale mais pas de stratégie claire sur la façon de s'y prendre	1) Compréhension claire de la nécessité d'ancrer les programmes et/ou les acquis dans l'action gouvernementale 2) bonnes relations avec les partenaires gouvernementaux	1) Stratégie claire, cohérente et bien comprise pour travailler avec et/ou influencer les pouvoirs publics ; 2) bonnes relations ou relations étroites avec les partenaires gouvernementaux ; 3) corpus de données et messages adaptés			

III. Compétences organisationnelles

Le fonctionnement efficace d'une organisation requiert de nombreuses compétences et aptitudes – de la recherche de financements à la gestion financière en passant par le plaidoyer et la gestion des membres du réseau, etc. Il est important d'identifier les compétences nécessaires pour exécuter la stratégie, et de faire en sorte que l'organisation y ait accès, soit en s'appuyant sur le personnel existant, soit en faisant appel à une aide externe. Lorsque les compétences adéquates sont en place, une organisation peut par ailleurs développer sa capacité à analyser la manière dont elle est en train d'exécuter sa stratégie et à évaluer ses propres résultats par rapport à sa base de compétences. Autre compétence vitale, la capacité à appréhender le contexte au sein duquel intervient l'organisation et à cartographier les principales parties prenantes.

III. Compétences organisationnelles	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Évaluation et analyse des résultats et ajustement des programmes	Évaluation et suivi très limités du niveau des résultats, la plupart des évaluations étant basées sur des résultats tangibles ou des données anecdotiques	1) Résultats et progression partiellement mesurés et suivis par le recueil régulier de données solides sur les activités programmatiques et résultats, et utilisation occasionnelle de ces données en interne	1) Résultats et progression suivis et mesurés à l'aide de différents indicateurs mesurant les effets tangibles et intangibles ; 2) comparés à ceux d'autres organisations de manière occasionnelle	1) Résultats et progression suivis et mesurés à l'aide de différents indicateurs mesurant les effets tangibles et intangibles de multiples façons ; 2) régulièrement comparés à ceux d'autres organisations ; 3) existence d'un plan d'évaluation à long terme pour examen externe			

Compréhension du contexte et de la contribution des parties prenantes concernées	Connaissance et compréhension très limitées des autres acteurs et du contexte local	1) Connaissance de base des acteurs et du contexte local mais capacité limitée à adapter son comportement en fonction des interlocuteurs	1) Solide connaissance des acteurs et du contexte local ; 2) Bonne capacité à adapter son comportement en fonction des interlocuteurs	1) Excellente connaissance des acteurs et du contexte local ; 2) Analyses régulières effectuées ; 3) Capacité affinée et propension systématique à adapter son comportement en fonction des interlocuteurs			
Planification stratégique globale (financière, opérationnelle et liée aux ressources humaines)	Capacité et propension limitées à élaborer des plans ; lorsqu'ils existent, ils ne sont pas stratégiques, utiles ou ne dépassent pas des objectifs à court terme	1) Capacité et propension partielles à élaborer des plans stratégiques directeurs qui n'orientent que partiellement les budgets, les RH et les décisions opérationnelles	1) Capacité et propension partielles à élaborer des plans stratégiques directeurs ; 2) le plan stratégique oriente clairement au moins un des aspects suivants : budgets, RH ou décisions opérationnelles	1) Capacité et propension à élaborer et affiner des plans concrets et réalistes ; 2) expertise interne dans tous les domaines de la planification ; 3) processus régulier de planification stratégique qui oriente les budgets, les RH et les décisions opérationnelles			
Fundraising/ Recherche de financement	Compétences généralement très faibles pour la recherche de fonds et manque d'expertise ; les pratiques en la matière et les budgets ne sont pas liés au coût réel des activités	1) Les principaux besoins de recherche de fonds sont couverts en combinant certaines compétences et expertise internes et l'accès à une expertise externe	1) Les besoins réguliers de recherche de fonds sont adéquatement pris en charge par des compétences internes bien développées 2) accès occasionnel à une expertise externe	1) Compétences internes très développées pour couvrir tous les besoins réguliers ; 2) Accès à une expertise interne et/ou externe pour les besoins exceptionnels supplémentaires 3) mise en œuvre de méthodes innovantes pour obtenir des financements			

Développement et entretien des partenariats/ alliances	Recours limité aux partenariats et alliances avec des organisations différentes	1) Premiers pas vers l'établissement de liens et la collaboration avec d'autres organisations pertinentes	1) Quelques relations clés fructueuses effectivement établies ; 2) avec des parties prenantes pertinentes	1) Relations étroites, fructueuses et à fort impact établies 2) avec un éventail de parties prenantes pertinentes ; 3) liens ancrés dans une collaboration stable, inscrite sur le long terme et qui apporte des bénéfices mutuels			
Présence et implication de la population locale	Présence non reconnue ou n'étant généralement pas considérée comme positive	1) Présence bénéficiant d'une certaine reconnaissance et généralement considérée comme positive au sein de la communauté	1) Organisation relativement bien connue de la population locale ou dans le secteur, 2) la communauté au sens large (dont certaines personnes influentes) est impliquée de façon constructive	1) Organisation largement connue au niveau de la communauté au sens large ; 2) perçue comme activement engagée et très réactive ; 3) de nombreux membres représentant la communauté élargie (dont beaucoup de personnes influentes) sont impliqués de façon active et constructive (conseil d'administration, fundraising, campagnes)			
Influence au niveau de l'élaboration des politiques	Peu de capacité ou méconnaissance des possibilités d'influer sur l'élaboration des politiques	1) Conscience des possibilités d'influer sur l'élaboration des politiques et certaines compétences pour participer aux discussions sur les politiques	1) Pleine conscience des possibilités d'influer sur l'élaboration des politiques ; 2) et fait partie des groupes activement engagés dans les débats de fond au plan régional/fédéral ou national	1) Influence efficace et proactive sur l'élaboration des politiques au plan régional/fédéral et national ; 2) volonté de participer aux vrais débats de fond et en étant souvent sollicité pour le faire : 3) en étant parfois à l'origine des discussions			

IV. Ressources humaines

Des modalités de gouvernance claires et efficaces sont essentielles au fonctionnement interne d'une organisation. Cela implique que les effectifs sont suffisants et que les principales fonctions sont prises en charge. Cela signifie aussi que l'encadrement et l'équipe de direction sont en place, compétents et soutiennent leurs équipes. « Les ressources humaines », ce sont les individus qui encadrent ou travaillent pour une organisation mais aussi les processus mis en œuvre pour les aider et les accompagner dans le développement de leurs compétences pour qu'ils remplissent au mieux leurs fonctions et progressent sur le plan individuel et professionnel.

IV. Ressources humaines	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Effectifs	Nombreux postes vacants ou mal pourvus ; fort taux de rotation du personnel et/ou d'absentéisme	1) La plupart des postes clés sont pourvus	1) Presque tous les postes sont pourvus ; 2) peu de problèmes liés à la rotation du personnel, à l'absentéisme ou au moral du personnel	1) Tous les postes sont pourvus ; 2) pas de problèmes liés à la rotation du personnel ou à l'absentéisme ; 3) bon moral du personnel et motivation pour rester			
Conseil administration (CA) **Composition/ implication**	Diversité limitée des membres en termes de domaines d'exercice et d'expertise ; rareté des réunions et/ou faible taux de présence	1) Domaines d'exercice relativement diversifiés ; réunions régulières, constructives où le taux de présence est généralement satisfaisant	1) Domaines d'exercice et d'expertise divers ; 2) réunions régulières constructives, bien préparées avec un taux de présence systématiquement satisfaisant	1) Membres reflétant une large expertise liée aux différentes fonctions et contenus programmatiques, présence de quelques personnalités ; 2) Expérience avérée de la gestion des problèmes de l'organisation et forte volonté de les résoudre ; 3) les membres se rencontrent régulièrement, bon taux de présence, réunions fréquentes des sous-comités spécialisés			

Conseil administration **Implication et soutien**	Donne peu d'orientation et de soutien au leadership ; soutien essentiellement 'rassurant'	1) Informé de toutes les questions 'matérielles' en temps et en heure, ses réponses et ses décisions étant activement sollicitées pour faciliter l'orientation	1) Donne des orientations et un soutien au leadership programmatique ; 2) pleinement informé de toutes les questions clés ; on accorde une grande valeur à sa contribution et aux réponses apportées	1) Fixe un cap précis et apporte un appui au leadership des programmes en étant impliqué en tant que ressource stratégique ; 2) la communication entre le CA et le leadership reflète un respect mutuel et la reconnaissance des rôles/responsabilités : 3) une volonté partagée de servir au mieux les intérêts de l'organisation			
Directeur général (DG)/Équipe dirigeante **Passion et vision, qualités relationnelles, sens de l'analyse, de la stratégie, des questions financières**	Faible niveau d'engagement et d'énergie ; manque de respect envers les autres et mal à l'aise dans les situations complexes et ambiguës	1) Engagement et énergie visibles et capacité à analyser une stratégie à défaut de savoir l'élaborer	1) Énergique en sachant inspirer les autres, engagé, motive les autres et affiche une volonté de progresser, 2) assimile rapidement des données complexes afin d'élaborer des stratégies robustes au niveau financier et des autres impacts	1) Énergie contagieuse, qui inspire les autres et sait les motiver, engagé, possède des qualités relationnelles remarquables pour gérer les hommes/équipes ; 2) articule avec force et conviction ses idées et la voie pour y parvenir ; 3) élabore des options stratégiques saines du point de vue financier et identifie les bénéfices, risques et mesures d'atténuation de ces risques qui en découlent			

Expérience et notoriété	Expérience limitée de la gestion d'organismes sans but lucratif	1) Petite expérience de la gestion d'organismes sans but lucratif OU quelques compétences pertinentes dans d'autres domaines	1) Expérience notable de la gestion d'organismes sans but lucratif et : 2) nombreuses compétences pertinentes dans d'autres domaines ;	1) Grande expérience de la gestion d'organismes sans but lucratif combinée à une connaissance étendue et profonde du secteur ; 2) nombreuses compétences spécifiques dans d'autres domaines ; 3) reconnu à l'échelle nationale comme leader dans un secteur donné			
Équipe dirigeante et personnel **Dépendance vis-à-vis du directeur général (DG)**	Très fortement dépendant du DG (l'organisation cesserait d'exister en son absence)	1) Très dépendant vis-à-vis du DG (l'organisation continuerait d'exister en son absence mais probablement sous une forme différente)	1) Dépendance limitée vis-à-vis du DG ; 2) l'organisation continuerait de fonctionner de la même manière en son absence mais certains domaines comme la recherche de fonds ou les opérations en souffriraient de manière significative pendant la période de transition	1) Besoin mais pas de dépendance vis-à-vis du DG ; 2) on peut s'attendre à une transition en douceur pour le nouveau leader ; le fundraising et les opérations devraient continuer sans difficultés majeures ; 3) plusieurs membres du comité de direction peuvent potentiellement lui succéder			

Équipe dirigeante	Ses membres montrent peu de diversité en termes de profil professionnel et d'expérience avec des capacités limitées pour occuper les fonctions actuelles	1) Une certaine diversité dans les profils et parcours professionnels de ses membres qui possèdent un éventail adéquat de compétences	1) Bonne diversité des profils et parcours professionnels de ses membres qui possèdent un bon éventail de compétences ; 2) Solides antécédents en matière d'acquisition de compétences et de développement personnel	1) Individus reflétant des profils et parcours professionnels divers, et apportant un large éventail de compétences ; 2) la plupart sont très capables, énergiques, et engagés par rapport à la mission et la stratégie ; 3) très désireux d'apprendre et de progresser, et d'assumer davantage de responsabilités			
Personnel – Capacité à remplir les différents rôles de façon à couvrir tous les aspects des opérations	Capacités limitées ; Fiabilité incertaine, faiblesse au niveau de la motivation, de l'engagement et du moral	1) Capacités adéquates et, globalement, personnel fiable et loyal	1) Groupe d'individus très capable ; 2) fiable, loyal et très impliqué dans la réussite de l'organisation	1) Groupe d'individus extrêmement capable ; 2) fiable, loyal et très impliqué dans la réussite de l'organisation en allant souvent au-delà de ce qui lui est demandé ; 3) les bénévoles sont très bien encadrés et contribuent à la réussite de l'organisation			
Bénévoles	Capacité ou intérêt limité pour provoquer des offres d'aide spontanée ou avoir recours aux bénévoles	1) Recours aux bénévoles au cas par cas	1) Recours aux bénévoles organisé de façon relativement claire ; 2) à différents niveaux (appui aux projets locaux, CA ou dans les bureaux) au service des différents objectifs stratégiques plus larges	1) Stratégie et des consignes claires concernant le recours aux bénévoles : 2) à différents niveaux ; 3) se traduit en une contribution solide à l'action de l'organisation			

V. Systèmes et infrastructure

Il s'agit des processus, des procédures et des systèmes qui sont mis en place pour gérer le fonctionnement d'une organisation de manière cohérente. Sont inclus les éléments tangibles et l'infrastructure (les locaux, le matériel informatique, les assurances, etc.) mais aussi les systèmes plus intangibles comme les mécanismes décisionnels et les modes de délégation en interne. De nombreux éléments de cette catégorie sont reliés entre eux.

V. Systèmes et infra-structure	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Systèmes de planification, suivi et évaluation (PSE) – en lien avec les objectifs et activités (par exemple besoins en plaidoyer), ainsi que les budgets	PSE effectué uniquement au cas par cas	1) PSE effectué régulièrement et s'appuie sur certaines données collectées systématiquement	1) PSE effectué régulièrement 2) existence d'un mécanisme de feed-back pour alimenter le processus de planification en fonction des besoins et l'améliorer	1) Systèmes de PSE réguliers, robustes et intégrés, associés à une planification ponctuelle en fonction des besoins ; 2) certaines données sont collectées (bases de référence) et 3) utilisées systématiquement comme feed-back pour améliorer la planification			
Cadre décisionnel	Décisions prises en grande partie au cas par cas et de manière informelle par une seule personne et/ou par la personne qui est disponible	1) Le processus décisionnel est relativement bien établi mais connaît régulièrement des ratés et devient informel	1) Un cadre/des systèmes décisionnels clairs et plutôt formalisés ; 2) la transmission des décisions se fait généralement bien mais pourrait être améliorée	1) Un cadre/des systèmes décisionnels clairs et formalisés ; 2) qui impliquent une participation aussi large et appropriée que possible ; 3) Transmission/ interprétation des décisions			

Gestion des opérations financières	Activités financières de base effectuées (traitement des dons et subventions avec accusé de réception, paiement des factures, justificatifs recueillis et conservés)	1) Opérations financières transparentes, traitées de manière claire, systématique, et documentée, avec un suivi pour permettre de valider les budgets	1) Des contrôles internes officiels encadrent toutes les opérations financières (système complet de traçabilité et de comptabilité) ; 2) Attention portée à la gestion de la trésorerie	1) Systèmes robustes de contrôle en place qui encadrent toutes les opérations financières ; 2) Intégration aux budgets, aux décisions, aux objectifs organisationnels ; 3) Gestion active de la trésorerie			
Gestion des ressources humaines	Évolution de carrière standardisée sans prise en compte du développement personnel des individus ; formation, accompagnement et feed-back inexistants ou très limités	1) Quelques procédures officielles encadrant le recrutement, l'évolution et la rétention du personnel sont en place avec une démarche élémentaire concernant la formation et l'évaluation individuelle	1) Le recrutement, le développement et la rétention des personnels clés sont prioritaires ; 2) Les systèmes encadrant la formation, la rotation des personnels, l'accompagnement, le feed-back et l'évaluation des résultats sont institutionnalisés et viennent appuyer le développement individuel des personnels	1) Le recrutement, le développement personnalisé et la rétention de tous les personnels sont prioritaires ; 2) Les systèmes encadrant la formation, la rotation des personnels, l'accompagnement, le feed-back et l'évaluation des résultats sont institutionnalisés et viennent appuyer le développement individuel des personnels ; 3) De nombreux éléments d'un système incitatif existent, et ont un impact évident sur la motivation du personnel			
Gestion des savoirs	Pas de système formalisé de recueil et de documentation du savoir interne	1) Des systèmes existent dans quelques domaines mais sont difficiles à utiliser ou pas suffisamment complets pour avoir un impact	1) Des systèmes existent pour la plupart des domaines et sont relativement faciles à utiliser et complets mais 2) ils ne sont connus que de quelques-uns, OU sont utilisés uniquement de manière occasionnelle	1) Systèmes bien conçus, complets et faciles à utiliser pour la plupart des domaines ; 2) connus d'un grand nombre d'individus dans l'organisation ; 3) souvent utilisés			

Communication externe	Pas de système institutionnalisé de communication des progrès ou des messages à un public plus large	1) Existence de certains systèmes (site web, newsletter, etc.) mais faible diffusion et ciblage seulement partiel	1) Des systèmes existent, sont utilisés et bien ciblés ; 2) Une stratégie est en place pour communiquer à un large public et recueillir un feed-back	1) Des systèmes existent, sont bien utilisés et ciblés ; 2) Une stratégie est en place pour communiquer à un large public et recueillir un feed-back ; 3) Capacité à individualiser intégralement les messages en fonction du public visé			
Infrastructure (adéquation et lieu d'implantation des bureaux, TIC, dont équipement et logiciels informatiques, courriel, bases de données, etc.)	Infrastructure matérielle, de recueil des données et de communication inadéquate, ce qui résulte en une perte évidente d'efficacité et d'efficience, avec un impact sur l'image de l'organisation et le moral du personnel	L'espace de travail (lieu, dimension-nement des bureaux, etc.), le recueil des données (pour étayer les rapports et générer de la connaissance) et les systèmes de communication sont élémentaires mais suffisent pour répondre aux besoins les plus importants et immédiats de l'organisation	En améliorant légèrement l'équipement, la logistique, etc., l'espace de travail, le recueil des données et l'infrastructure de communication peuvent généralement fonctionner suffisamment bien pour répondre aux besoins de l'organisation	Infrastructure matérielle, de recueil des données et de communication tout à fait adéquate et qui contribue clairement à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation			
Prise en charge des questions juridiques et des contentieux	L'organisation n'anticipe pas les problèmes juridiques, mais identifie l'aide requise et traite les problèmes au cas par cas quand ils surviennent	1) Une aide juridique est identifiée et à disposition, et utilisée en fonction des besoins au cas par cas	1) Un appui juridique est disponible régulièrement et consulté au cours de la planification ; 2) Gestion régulière des risques juridiques et révision occasionnelle des polices d'assurance	1) Infrastructure juridique bien développée, efficace et efficiente en interne pour couvrir tous les besoins courants ; 2) Accès supplémentaire à une expertise externe générale et spécialisée en cas d'évènement exceptionnel ; 3) Gestion continue des risques juridiques et révision régulière des polices d'assurance			

VI. Structure organisationnelle

On présente ici la façon dont les différentes composantes qui forment l'organisation interagissent les unes avec les autres à tous les niveaux – un organigramme va par exemple permettre de visualiser les liens entre ces composantes et préciser leurs interdépendances. En pratique, le rôle et les responsabilités de chaque composante doivent être clairement définis pour garantir la coordination et la synergie de l'ensemble. Les individus font partie de cette structure, et doivent également avoir des fonctions et des fiches de poste précises.

Vi. Structure organisa-tionnelle	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Gouvernance du conseil d'administration (CA)	Le conseil d'administration n'examine pas les budgets ou les audits en détail, ne fixe pas d'objectifs de résultats, ne demande pas de comptes au directeur général (DG) ou ne fonctionne pas conformément aux procédures officielles ; la répartition des fonctions entre la direction, les responsables des aspects financiers et le conseil d'administration n'est pas clairement définie	1) Les missions du CA sont clairement définies. Le CA fonctionne conformément aux statuts notamment pour l'examen des budgets et fixe parfois des orientations et des objectifs pour l'organisation	1) Les missions du CA sont clairement définies. Son fonctionnement est satisfaisant, notamment en ce qui concerne le contrôle, les audits et les obligations déclaratives ; 2) La taille du CA est raisonnable, avec un processus de nomination des membres clairement établi	1) Les missions du CA sont clairement définies. Son fonctionnement est satisfaisant, notamment en ce qui concerne le contrôle, les audits, les conflits d'intérêt et les obligations déclaratives ; 2) La taille du CA est établie dans un souci d'efficacité optimale, avec un processus de nomination des membres clairement établi ; 3) soutient et gère activement les objectifs et cibles assignés au DG			

Schéma organisationnel	Les rôles et responsabilités des entités qui constituent l'organisation (siège, antennes régionales et locales) ne sont pas formalisés ou sont imprécis ; absence d'organigramme général	1) Les rôles et responsabilités des différentes entités qui constituent l'organisation sont formalisés pour la plupart mais ne reflètent pas nécessairement sa réalité	1) Les rôles et responsabilités des différentes entités qui constituent l'organisation sont formalisés et définis mais ne reflètent pas nécessairement sa réalité ; 2) L'organigramme général est complet mais obsolète	1) Les rôles et responsabilités de toutes les entités qui constituent l'organisation sont formalisés et clairs ; 2) se complètent mutuellement ; 3) L'organigramme général est complet et reflète la réalité			
Coordination entre les fonctions	Les différents programmes et services de l'organisation fonctionnent en vase clos ; coordination très limitée ou qui fonctionne mal entre eux	1) Définition précise de la façon dont les services doivent travailler ensemble ; quelques éléments attestant que ces modalités fonctionnent	1) Les interactions entre les différents programmes et services de l'organisation sont généralement bonnes : 2) Mutualisation partielle des ressources	1) Tous les programmes et services fonctionnent ensemble de façon efficace 2) en partageant l'information et les ressources ; 3) Peu de problèmes de coordination			
Adéquation entre postes et fonctions organisationnelles	Absence de postes créés pour remplir différents rôles (directeur financier, RH, capitalisation, évaluation) ; rôles et responsabilités peu clairs qui se chevauchent beaucoup ; pas de fiches de poste	1) Certains postes clés sont bien définis et sont assortis de fiches de poste sommaires	1) Des postes existent pour la plupart des fonctions principales, mais il en manque encore quelques-uns ; 2) Les postes clés sont pour la plupart bien définis et assortis de fiches de poste mais quelques responsabilités ne sont pas claires ou bien certains rôles et responsabilités se chevauchent	1) À chaque fonction clé correspond un poste ; 2) La plupart des individus ont un rôle bien défini avec des tâches précises et une ligne hiérarchique clairement établie, et peu de chevauchement ; 3) Les fiches de poste sont actualisées pour permettre l'évolution et l'épanouissement des personnels			

VII. Culture

La culture d'une organisation comprend les coutumes, les rituels et les valeurs que partagent tous ses membres, des éléments que tout nouveau membre doit comprendre et accepter. Cela peut aller d'un code vestimentaire commun à la perception de ce qu'est la ponctualité. La culture de l'organisation peut être développée de manière positive pour encourager la diversité et une communication ouverte. Cela vaut tout particulièrement pour les organisations fonctionnant en réseau où les interactions entre membres sont le moteur du réseau et la clé de son efficacité.

VII. Culture	1) Net besoin d'accroître la capacité	2) Niveau élémentaire de capacité en place	3) Niveau modéré de capacité en place	4) Niveau élevé de capacité en place	Pourquoi avoir choisi cette notation ? (*motiver vos réponses*)	Actions requises, de la part de qui, pour progresser à un niveau supérieur (*changements souhaités*)	Calendrier et implications budgétaires
Partage des valeurs, références et pratiques	Pas de socle définissant les convictions et valeurs de l'organisation, ainsi que les pratiques et références communes (traditions, rituels, règles non écrites, mémoire collective, personnes exemplaires, symboles, langue, code vestimentaire, etc.)	1) Socle commun de convictions, références et pratiques de base dans certains groupes de l'organisation mais qui n'est pas partagé par tous ;	1) Socle commun de convictions, références et pratiques de base partagé par beaucoup ; 2) Les convictions sont en accord avec le but de l'organisation et parfois exploitées	1) Socle commun de convictions, références et pratiques de base partagé par tous ; 2) donne aux individus un sentiment d'appartenance ; 3) les convictions sont en accord avec le but de l'organisation et exploitées pour produire un impact			
Culture d'ouverture où la diversité des points de vue est bienvenue	Un espace de dialogue existe peut-être mais les points de vue divergents sont perçus comme des menaces ; 'culture du silence'	1) Un espace de dialogue existe ; éléments attestant que la consultation a un impact sur l'organisation	1) Des espaces de dialogue sont organisés régulièrement pour partager les acquis/échanger ; 2) Culture profession-nelle d'un vrai échange de points de vue par la participation	1) Espace de dialogue régulier pour partager/ capitaliser ; 2) Culture professionnelle de l'écoute, de la concertation, et tentatives claires pour établir un consensus ; 3) Les différents points de vue contribuent aux décisions stratégiques			

Annexe
Les différentes catégories de l'outil d'évaluation des besoins en capacité

I. Aspirations
- Mission
- Vision – Clarté
- Vision – Audace
- Objectifs d'ensemble

II. Stratégie
- Stratégie globale
- Objectifs/cibles visées
- Pertinence et intégration du programme
- Extension et transposition du programme
- Mise en place de nouveaux programmes
- Modèle de financement
- Mobilisation des pouvoirs publics (à tous les niveaux : local, régional, national)

III. Compétences organisationnelles
- Évaluation et analyse des résultats et ajustement des programmes
- Compréhension du contexte et de la contribution des parties prenantes concernées
- Planification stratégique globale (financière, opérationnelle et liée aux ressources humaines)
- Recherche de financement
- Développement et entretien des partenariat/alliances
- Présence et implication de la population locale
- Influence au niveau de l'élaboration des politiques

IV. Ressources humaines
- Effectifs
- Conseil d'administration – Composition/implication
- Conseil d'administration – Implication et soutien
- Directeur général/Équipe dirigeante – Passion et vision, qualités relationnelles, sens de l'analyse, de la stratégie, des questions financières
- Leadership/efficacité organisationnelle
- Expérience et notoriété
- Équipe dirigeante et personnel – Dépendance vis-à-vis du directeur général
- Équipe dirigeante et Personnel – Capacité à remplir les différents rôles de façon à couvrir tous les aspects des opérations
- Bénévoles

V. Systèmes et infrastructure

- Systèmes de planification, suivi et évaluation (PSE) – en lien avec les objectifs et activités (par exemple besoins en plaidoyer), ainsi que les budgets
- Cadre décisionnel
- Gestion des opérations financières
- Gestion des ressources humaines
- Gestion des savoirs
- Communication externe
- Infrastructure (adéquation et lieu d'implantation des bureaux, TIC, dont équipement et logiciels informatiques, courriel, bases de données, etc.)
- Prise en charge des questions juridiques et des contentieux

VI. Structure organisationnelle

- Gouvernance du conseil d'administration
- Schéma organisationnel
- Coordination entre les fonctions
- Adéquation entre postes et fonctions organisationnelles

VII. Culture

- Partage des valeurs, références et pratiques
- Culture d'ouverture où la diversité des points de vue est bienvenue

Notes

Notes

Notes

WaterAid
47–49 Durham Street
London, SE11 5JD, Royaume-Uni
Téléphone : +44 (0) 20 7793 4500
Télécopie: +44 (0) 20 7793 4545
Courriel : wateraid@wateraid.org

www.wateraid.org

Immatriculée au registre des organisations à but non lucratif sous les n°288701 (Angleterre et Pays de Galles) et SC039479 (Écosse)